ادارة
المؤسسات الاجتماعية

راغب أحمد الخطيب



ادارة المؤسسات
الاجتماعية

ادارة المؤسسات الاجتماعية

تأليف

راغب أحمد الخطيب

الطبعة الأولى

2012 م – 1433 هـ



رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية(2011/5/1960)

361

الخطيب، راغب احمد

ادارة المؤسسات الاجتماعية / راغب احمد الخطيب.- المجتمع العربي للنشر والتوزيع. 2011.

( ) ص

ر.إ. : 2011/5/1960

الواصفات: /المؤسسات الاجتماعية//الخدمات الاجتماعية

- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

الطبعة العربية الأولى

2012م – 1433هـ



عمان – وسط البلد – ش. السلط – مجمع الفحيص التجاري

تلفاكس 4632739 ص.ب. 8244 عمان 11121 الأردن

عمان – ش. الملكة رانيا العبد الله – مقابل كلية الزراعة – مجمع زهدي حصوة التجاري

www: muj-arabi-pub.com

Email: Moj_pub@hotmail.com

ISBN 978-9957-83-065-6 (ردمك)


الإهداء


إلى محبي بيت إيسا

فهرس المحتويات

الفصل التاسع

الفصل العاشر

مقدمة

إن الإدارة الفعالة هي مفتاح النجاح لأي جهد جماعي، إذ لا بد من وضع الأهداف الواضحة والمحددة للاستفادة من مجموعة الموارد والإمكانات البشرية والمادية والمعنوية المتاحة، فوجود الأموال والأفراد والموارد والمعلومات لا يضمن لنا تحقيق أهدافنا إلا إذا كانت هناك إدارة حكيمة تعمل وفق منهج عملي.

ولنا إن نتساءل ما المقصود بتلك الإدارة؟ وكيف تناولها الرواد بالتعريف؟ وهل هي علم له أصول وقواعد محددة، أم فن يعتمد على المهارة والإبداع في التطبيق؟ وما هي المهارات الواجب توافرها في المديرين للممارسة العملية الإدارية بنجاح؟ وما هي الوظائف التي تمارسها منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها؟.

كما يتساءل البعض هل تطرق الفكر الإسلامي لأبعاد العملية الإدارية؟ وما هي الأخلاقيات التي يجب إن يتحلى بها العاملون في الحقل الإداري؟ لقد وضع هذا الفصل للإجابة على تلك التساؤلات وغيرها مما قد يعن لدارس الإدارة، وفي ضوء ما سبق يتناول هذا الفصل الموضوعات التالية:

- تعريف الإدارة.
- وظائف الإدارة ووظائف المنظمة.
- المهارات المطلوبة لمارسة العملية الإدارية
- عناصر العملية الإدارية في منظمات الأعمال من منظور إسلامي
- أخلاقيات الإدارة

الفصل الأول




إدارة المؤسسات الاجتماعية




ادارة المؤسسات الاجتماعية

تعرف الإدارة في الخدمة الاجتماعية بأنها الجهود التي يجب أن تبذل لكي تحقق المؤسسة الاجتماعية الأهداف التي قامت من أجلها، ويكون بذل الجهود بطرق عملية منظمة تسير جنبا إلى جنب وظيفة المؤسسة في تقديم خدماتها لعملائها.

وتعرف أرلين جونسون الإدارة بأنها عملية وأسلوب عمل يستهدفان تحقيق برنامج معين بواسطة جهاز إداري ذوي تنظيم معين يمكن عن طريقة خلق جو من التوافق القائم على التعاون وتنسيق الجهود لتسير بالمؤسسة نحو أهدافها الموضوعة.

أما هيلبين بيغرز فتعرف الإدارة بأنها عملية يمكن بها تحديد أهداف المؤسسة ورسم السياسات والخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط.

ويلاحظ أن الخدمة الاجتماعية في تطورها لرعاية الناس وتوفير العون لهم قد ابتدعت من الطرق والأساليب ما يمكنها من تحقيق أهدافها وغاياتها ولقد جاء تطور خدمة الفرد كطريقة تسيرا عن إحساس الخدمة الاجتماعية بأهمية رعاية الافراد على أساس الخدمة الاجتماعية بأهمية رعاية الافراد على أسس علمية سليمة.

ويظهر حاجة الافراد لآن يتواجدوا في جماعات ينتمون إليها ظهرت في الأفق "خدمة الجماعة" كطريقة ثانية من طرق الخدمة الاجتماعية، وعندما وجد المشتغلون بالخدمة الاجتماعية أن المشاكل المجتمعية تؤثر على الخدمات التي تقدم الافراد والجماعات ظهرت طريقة تنظيم المجتمع مكانها بين بقية الطرق.

والخدمة الاجتماعية كما تعلم تمارس طرقها في منظمات حكومية وأهلية كل هذه المتغيرات أكدت للممارسين أهمية العمليات الإدارية كطريقة معاونة لممارسة الخدمة الاجتماعية ومن هنا أصبح للإدارة نظرياتها ومنهجها ونماذجها في الخدمة.

ولكي تحقق الخدمة الاجتماعية وظيفتها وتحقيق أهدافها فلا بد أن يكون هناك جهود منظمة وتوجيه وإشرافا مستمر وبمعنى آخر فإنه لا بد من وجود إدارة رشيدة وقيادة حكيمة، وقد اثبت البحوث في الدول التي أصبحت فيها الخدمة الاجتماعية دون جوهري ضمن نظم المجتمع أنها تعتمد اعتمادا كبيرا على العمليات الإدارية وكلما اتضح كفاءة العاملين وازدياد الأنشطة كلما دل هذا على فعالية العمليات الإدارية ويلاحظ أن مؤسسات الخدمات الاجتماعية لها طابعها الإنساني حيث أن غاية المسؤولية فيها مصلحة العملاء لذا نرى أن المؤسسات تشكل إدارتها بالشكل الذي يقوي ويدعم الغرض التي تسعى إلى تحقيقه تلك المؤسسات، كما أن وسائلها وأساليبها تعمد على فهم السلوك النفسي الاجتماعي لكل من العاملين ومن يتقلون الخدمات.

ولما كانت المؤسسات الاجتماعية سواء أكانت رئيسية في الخدمة الاجتماعية (مثل المجالس المحلية، الاتحادات بأنواعها) أو منظمات مضيفة، (مثل المستشفيات، والمدارس) فإنها تدين بنفس القيم والمبادئ المعول بها في الخدمة الاجتماعية وهذا بالتالي يدفع العمليات الإدارية أن تسير أيضا في إطار هذه القيم والمبادئ ومن أهما مبادئ: حتى تقرير المصير، مبدأ الموضوعية، مبدأ المسؤولية الاجتماعية، ومبدأ السرية والاحترام، والتقبل، والمشاركة وغيرها من مبادئ الخدمة الاجتماعية.

أهمية الإدارة للمجتمع :

1. **المنظمات التي تعمل من خلالها الخدمة الاجتماعية نتاج مجتمعي:**

بمعنى أن فهمها أصلا هو استجابة لحاجة أو لتحقيق هدف معين في المجتمع وبالتالي نشاطها جزء من قطاع يضم منظمات أخرى من نوعية خاصة تعمل في نشاطات مترابطة وهذا القطاع هو بدوره جزء من المجتمع الكلي، فالمنظمة إذا لا تقوم لمجرد الوجود ذاته وإنما تنشأ كأداة للمجتمع في تحقيق هدف مطلوب يهم المجتمع.

2. **الإدارة مسؤولية عن صلاحية البيئة وصيانتها:**

وهنا يعني أن الإدارة لا يتجنب في نشاطها ما قد يتلف البيئة ويضر بها ويسبب تلوثها أو يسمم مواردها فقط، وإنما تراعي أن تفعل ما يساعد على تحسين البيئة وتنمية مواردها وترشيد استثمارها.

3. **الإدارة مسؤولية عن انعكاسات قراراتها على المستقبل:**

يجب أن تعش الإدارة الغد وتقوم بحساباتها على أساس عن التنبؤ الواقعي الاسقاطي على المستقبل واحتمالاته ثم تقدر احتمالات النتائج المباشرة أو الجاذبية والانعكاسات غير المرغوب فيها لما قد تنتجه من مشكلات اجتماعية أو غير اجتماعية ثم تحاول أن تمنع حدوثها بإجراءات وقائية أو على الأقل تضعف من تأثيرها.

4. **التغير الاجتماعي مسؤولية أساسية للإدارة:**

أن وظيفة الإدارة التجديد: بمعنى انه على الإدارة أن تعمق من بصيرتها وتؤمن بالتجديد كمبدأ لأن بدون أن تطور الإدارة نفسها وتجدد أساليبها وإنتاجها بوسائلها وإدارتها فإنها لا تضمن أن تحقق أهدافها أو حتى أن تستمر إذا ثبتت عن وضع معين ومن ما كل عن الإدارة أن ترتاد آفاما جديدة وتعمل على خلق توقعات مستقبلية وإشباع الحاجات جديدة، ويلاحظ أن منظمات الصناعية

الكبرى تمثل مؤسسة جنرال الكتريك، وايدسون وإدارة الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية بالولايات المتحدة من الهيئات التي تقيم مراكز للأبحاث الإدارية التي تساعدها في تحقيق التجديد وهذا يعني أن عصر، والمخترع الفرد، حتى محله عصر المنظمات المخترعة بأسلوب فريق العمل وأمل الانجازات التكنولوجية المستحدثة ما يؤكد نجاح النظام الإداري في تغيير ثورة العصر التكنولوجية.

5. الخلق باتجاهات لنمو التكنولوجي مسؤولية الإدارة:

أن ترشيد الإدارة يقتضي بالضرورة يقظة الإدارة العليا وقدرتها على استيعاب ديناميات التكنولوجيا وتوقع اتجاهاتها وتطورها والاستعداد للاستفادة مما قد النمو التكنولوجي فضلا عن محاولة التدخل في الزمان والموقف المناسب لتوجه تلك الديناميات في مسارات وإيقاعات معينة لتحقيق ثورة حقيقية سواء في مجالات العلوم والمعارف أو في أساليب الاتصال أو القيم التنظيمية أو الأساليب التخطيطية وكذلك فإن من الأهمية بمكان محاولة التنبؤ بما يوسف يحدثه هذا النمو أو تلك الثورات من تغيرات محتملة في المجتمع ومتى وأين ولمن، وذلك استجابة من المجتمع لهذا لنمو مع تقديم حجم ونوعية تلك الاستجابات بأعلى درجة ممكنة من الوضوح والدقة.

6. الإدارة هي العنصر الدينامي ومصدر الطاقة الأساسية للمنظمة:

أ. الإدارة احد عناصر الإنتاج: فإذا رجعنا إلى الفكر الاقتصادي نجد انه يحدد عناصر الإنتاج التقليدية أربعة عناصر هي:

1) الطبيعة.
2) رأس المال.
3) العمل.
4) التنظيم والإدارة.

فالادارة هي التي تعطي الحياة للمنظمة بمعنى انه إذا توافر لديها الآن:

الأراضي والمواد الخام .... الطبيعة.

الأموال والمقاولات......... عنصر رأس المال.

جماعة البشر...... عنصر العمل.

ولا يعني هذا أن قيام أي مشروع أو نجاح أي منظمة يحدث يتوافر هذه العناصر فقط ولكن وظائف الإدارة هي التي تحرك هذه العناصر فلكي يحدث الإنتاج يجب توافر عنصر الإدارة والتي يعني وجود التنظيم والتنسيق والتوجيه والتدريب...الخ.

7. الإدارة وظيفة اجتماعية يمكنها مواجهة مشاكل الندرة:

مفهوم الندرة: هي أهرة تعني أن الموارد المتاحة في أي مجتمع من حيث النوعية والكم دائما وأبدا تجدها في أي زمان أو مكان اقل من حجم ونوعية احتياجات المجتمع، جماعات وأفراد ويصور الاقتصاديون هذه الظاهرة بالعلاقة بين الموارد والاحتياجات في الشكل الآتي:

الموارد المتاحة في المجتمع واحد صحيح

الاحتياجات المتزايدة

ويرى الفكر الاقتصادي أن ظاهرة الندرة هذه هي التي تجعل للمورد قيمة تبادلية.

والندرة مسألة نسبية بمعنى أنها ظاهرة يعاني منها كل مجتمع وكل فرد الشأن درجة المعاملة ليست واحدة وهذا بمعنى أن حجم الظاهرة ووحدتها يختلفان من مجتمع إلى مجتمع ومن فرد إلى فرد أي أنها نسبية.

والندرة سبب أساسي في نشأة الإدارة فمثلا لما كان الهواء موردا متاحا بعض عن حاجة عمن النهر إلى كل مكان وزمان لذلك لم يكن في حاجة يوما

إلى منظمات تسير عن تدبيره وتوزيعه إلى أي لم يكن بحاجة إلى إدارة لكن عندما المجتمع مؤخرا إلى الخطر الذي يهدد نقاوة هذا المورد نتيجة التلوث الذي أحدثه أما بعد ضربه وغير في تركيبته وهو الضرر والخطر الذي يتزايد يوما بعد يوم بسبب التقدم الصناعي والسلبي وانفجار السكاني والتكنولوجي والذي يلقى إلى الجو بعوادمه من الأبخرة وتلوث المياه هذا كله وغيره دفع إلى أن تظهر هيئات ومنظمات العمل من محاولات الوقاية من آثار التلوث بمعنى مواجهة هذه المشاكل لتؤخر من وقوع الندرة المتوقعة في الهواء الضحى الصالح لمعيشة الإنسان وكانت قمة هذه التنظيمات إنشاء منظمة تابعة لهيئة الأمم تعالج مشكلة تلوث البيئة ومماثلها فقط يوضح لماذا ترى أن الأصل ونشأ الإدارة يرجع إلى مشكلة الندرة القائمة في كل مجتمع.

أهمية الدارة في الخدمة الاجتماعية:

الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية:

1. بمعنى أنها لا تمارس إلا داخل مؤسسات: حكومية أو أهلية وبالتالي وهي منظمات تحقق أهدافها من خلال التطبيق السليم الواعي والأساليب والإدارة الحديثة ولذا فالإخصائي الاجتماعي لا يمارس المهنة إلا من خلال منظمات خاصة بالخدمة الاجتماعية أو منظمات مضيفة ومن هنا كاف أهمية معرفة كيف تدار المؤسسات كعملية وطريقة منهج أساسي في الخدمة الاجتماعية.
2. الأخصائي الاجتماعي له دوره ضمن الفريق التنظيمي للمؤسسة: وهذا يعني أن يمارس دوره ضمن مجموعة من الأدوار وهو لكي ينجح لابد وان يدرك ويتعرف على ديناميات وميكايزمات العمليات الإدارية في المنظمة وأسس بنائها التنظيمي فضلا عن حدود مسئولياتها وسلطاتها وموقعها بالنسبة لمسؤوليات وسلطات الآخرين.

والعمليات الإدارية ضرورة لقيام المؤسسات الاجتماعية التي يعمل بها الأخصائيين الاجتماعيين:

تقوم المؤسسات الاجتماعية الحكومية في ظل المجتمع المصري بالنصيب الأكبر نحو توفير الرعاية الاجتماعية للمواطنين أم المنظمات الأهلية (الخاصة) فإن إمامها المجال متسع في ملء الفراغ في الخدمات التي تقوم بها الحكومة أو التي تجسم للمؤسسات الحكومية عن القيام بها على إلا ينشأ هناك تضارب أو ازدواج يشتت الجهود ويضيع الأموال تأخذ العلاقة بين المؤسسات الحكومية شكلا أي كثر الأشكال الآتية:

1. تقوم المؤسسات الحكومية بدور الإشراف والتوجيه بالنسبة للمؤسسات الأهلية للتأكيد من حسن قيامها بأعمالها وحدود اللوائح الموضوعة.
2. تقوم المؤسسات الحكومية بالتخطيط ورسم السياسات وتحديد المستويات المقبولة للخدمة وترك للمؤسسات الأهلية مهمة التنفيذ.
3. تقوم المؤسسات الحكومية بصرف إعانات للمؤسسات الأهلية التي تعينها على العمل وتحقيق أهدافها.

تضع المؤسسات الحكومية النموذج الذي يحتدا به بأن تنشئ مشروعات نموذجية وتدعو المؤسسات الأهلية وشجعها على المشاركة.

وجدير بالذكر أن تعرض الأهم الجوانب التي يقوم بها الإحصائي عند عمله بالمؤسسات الحكومية والأهلية:

اولا: من حيث وضع السياسة ووضع البرامج:

يحدد السياسة العامة للمؤسسات الحكومية تشريعات أو قرارات حكومية، أما المؤسسات الأهلية يتحدد سياسيتها الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة في حدود القوانين التي تنظم عملها وغالبا ما تجد الأخصائي الاجتماعي في موقع رئيس في هذا الهيكل ويتضح هذا في المؤسسات الاجتماعية مثل المستشفيات

والمدارس ووحدات الضمان والمؤسسات التابعة لوزارة الشؤون وفي أحوال كثير تجده يقوم بوظيفة المدير المنفذ أو أمين سر مجلس المؤسسة أو رئيس الجنة وبالتالي معرفته بالعمليات الإدارية من خلال الهيكل التنظيمي تعتبر هامة للغاية بالنسبة لعمله.

ثانيا: من حيث التمويل:

تمول المؤسسات الحكومية من الضرائب وترصد لها اعتمادات في ميزانية الدول أما المؤسسات الأهلية يتم تمويلها من التبرعات والإعانات والهيئات هذه عملية يجب أن يلم بها الأخصائي الاجتماعي جميعها بل يمارسها كما في عمله.

ثالثا: من حيث عمليات الإدارة وأساليبها:

تتميز المؤسسات الأهلية بأن نظم إدارتها وطرق العمل بها وأساليب اختيار الموظفين تختلف عن المؤسسات الحكومية والقواعد ونظم تخضع لقوانين عامة وقواعد ورقابة أكثر مرونة من المؤسسات الحكومية، بينما المؤسسات الأهلية هي التي تشرع اللوائح والنظم التي تلائمها بنفسها وتستطيع أن تقيد وتعدل من هذه اللوائح والنظم كلما استلزم الأمر في سهولة ويسر أكثر من المؤسسات الحكومية – كل هذه القواعد والنظم ضرورية لتسهيل عمل الأخصائي الاجتماعي بل أنه أحيانا يكون مشاركا في اتخذا القرار بشأنها أو تعديلها أو إلغائها.

وخلاصة القول: أن للإدارة علاقة مباشرة بالخدمة الاجتماعية وهلا دور أساسي في كافة المؤسسات لا سيما التي تتناول عمليات خدمة الفرد وخدمة الجماعة وتنظيم المجتمع وتزداد أهميتها في مؤسسات تنظيم المجتمع (سواء حكومية أم أهلية) نظرا لأن الإدارة تتناول من جانبها عنصر التنسيق بين نشاطات المؤسسات وغيرها من المؤسسات المرتبطة بنشاطها في سبيل تكامل الخدمات ومنع التعارض والاندراج، كما أنها تضمن توافق نشاط المؤسسة مع ظروف البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية أما تنظيم المجتمع فمهمته في

ذلك مختلفة ولكنها قريبة الشبه في طبيعتها بمهمة الإدارة حيث يعمل تنظيم المجتمع على توافق جهود كافة منظمات أفراد البيئة في مسار واحد نحو تحقيق احتياجات المجتمع.

الإدارة المعاصرة، الإدارة بالأهداف:

في جمهورية مصر العربية ظهر اهتمام الدولة بتطبيق منهج الإدارة بالأهداف أخيرا في السبعينات فقط عندما لمست الحكومة بعض مظاهر التسيب واللامبالاة، وما يستتبع ذلك من ضرورة توجيه الإدارة نحو أسلوب يحفز العاملين على الرقابة الذاتية والشعور بالمسؤولية نحو أهداف محددة مرسومة ومتفق عليها مقدما بحيث يمكن مسائلتهم عن مدى نتائج تحقيقها وبحيث تؤدي هذه المسائلة إلى الثواب الملائم للنجاح والتفوق إلى العقاب الرادع عند التراخي في تحقيق الأهداف.

والإدارة بالأهداف ليست نظرية وإنما يمكن تسميتها منهجا أو أسلوبا أو أسلوبا أو طريقة، لأنها لا تتعارض مع الوظائف التي رسمتها نظرية الإدارة التقليدية ولا تعارض مع الإدارة بتوجيه دوافع السلوك كما رسمتها نظرية السلوكية، ولا مع تطبيقها العلوم البيئية كما رسمتها النظرية الحديثة في الإدارة، وإنما هي باختصار عملية تبسيط وتبصير بأهداف كل جانب من جوانب النشاط مع التحديد الواضح المسؤوليات (هدف كل وظيفة) ومع إطلاق حريات العاملين في ممارستهم لتحقيق تلك الأهداف في إطار اختصاصه وهدفه المحدد دون التقيد بالنظم والبيروقراطية وتعقيدات اللوائح والتعليمات، ثم محاسبتهم على تحقيق النتائج.

هذا هو باختصار أول تفكير للإدارة بالأهداف، جاء به احد علماء الإدارة في عام 1955 واسمه دوكر عندما تحدث في كتابه بممارسة إدارة الأعمال، كما أسماها (الإدارة بالأهداف) حيث ذكر أن أسلوب الإدارة الفعال هو الذي يمزج جهود الافراد في جهد متكامل وموجه ناحية الأهداف الكلية التي اشتركوا في

وضعها ووافقوا عليها والتزموا بها، وعلى أن يسير عملهم بأعلى كفاءة وبدون تضارب أو احتكاك أو ازدواج وان يتم ذلك على أساس عمل الفريق وإحلال الرقابة الذاتية محل الرقابة الخارجية.

أهداف الإدارة بالأهداف:

كان اهتمام دروكر أكثر تمركزا على إدارة الأعمال في مجال التجارة والصناعة، ورأي أن للإدارة بالأهداف أصبحت في ذلك ضرورية على اعتبار أن المشروعات الحديثة أصبحت تتصف بثلاثة خصائص رئيسية تقتضي ذلك وهي:

1. التخصص هو السمة الغالبة في المشروعات الحديثة، ولذلك يجب تنمية الفرد ذاته حتى يمكن للمشروع أن يجاري التقدم والتطور الحديث، وتبع حماس الفرد للتنمية الذاتية من شعوره بالمسؤولية نحو هدف وتعرضه للمحاسبة – هذا إلى جانب اهتمام منهج الإدارة بالأهداف بعملية تخطيط الأهداف الفرعية بصورة متكاملة في إطار الهدف الرئيسي، وبذلك يتحقق التنسيق والتكامل بين المتخصصين وبين سائر الافراد حتى في أدنى المستويات التنظيمية.
2. كلما كان الأسباب الحقيقة لتصرفات الرؤساء أو تعديل أوامرهم كافية على المرؤوسين كلما انشغل المرؤوس عن عمليه بالتفكير حول تفسير تصرفات وأوامر الرؤساء والإدارة بالأهداف تساعد على حل هذه المشكلة بتركيز اهتمام الافراد ورؤسائهم على العمل الذي سيحاسبون عليه وليس على أوامر الرؤساء وتصرفاتهم.
3. الإدارة بالأهداف تتبع اشتراك المرؤوسين مع رؤسائهم في وضع الأهداف واشتراكهم أيضا في المسؤولية لأنهم يحاسبون على تحقيقها مع أعطائهم السلطات والحريات المناسبة.

تطبيق الادارة بالأهداف:

يعتمد منهج الإدارة بالأهداف على الأسس التطبيقية الآتية:

1. وضع خطة واضحة تحدد الهدف العام بالتفضيل والتحديد والوضوح، إلى الجانب هدف كل من وحدات المنظمة وهدف كل من العاملين (الأعمال المطلوب منه أدائها على وجه التحديد من حيث الكمية والجودة والتوقيت).
2. اشتراك كل عامل في وضع الخطة وعلى الأخص خطة نشاطه، والاتفاق معه مقدما على معيار النتائج الذي سيحاسب بموجبه وأسلوب المحاسبة.
3. النهوض بمستوى المهارات والاهتمام بالتدريب في تسهيل رفع مستوى الأداء.
4. الإقلال ما أمكن من الرقابة الخارجية على العامل أثناء التنفيذ، تشجيعا للرقابة الذاتية، وفي سبيل خلق روح الإخلاص والرغبة في الإتقان وفو جو من الشعور بالحرية مدفوعا في بادئ الأمر بنظام المحاسبة النهائية وتقدير الأجر والمكافآت على أساس نتائج المحاسبة.

وعلى ذلك فإن تطبيق يحتاج الى:

أ. تحديد الهدف العام وأهداف الافراد تحديد دقيقا قابلا للمحاسبة.

ب. تقرير معيار محدد متقن قدر الإمكان لقياس النتائج.

ج. تحديد المسؤولين الذي سيقومون باستخدام ذلك المعيار بحيث يمكن الاعتماد على كفاءتهم وصدق نتائج القياس.

التطبيق في جمهورية مصر العربية:

1. الإدارة بالأهداف ستقضى على التسيب وعدم الانضباط والتواكل وتعطيل الأعمال، لأنها ستطالب وتحاسب الافراد عن تحقيق نتائج معينة في أوقات معينة.
2. الإدارة بالأهداف تهتم بالعائد والأرباح وتعمل على زيادتها.

3. تحقيق الرقابة الذاتية كبديل عن الرقابة الخارجية التي لم تحقق الهدف من وجودها.
4. تشجيع الابتكار بما تتيحه من حرية للأفراد في التصرف في إطار قواعد عامة.
5. تقضى عدم الرغبة في تفويض السلطة أو قبول المسؤولية حيث يعتبر التفويض واللامركزية من أسسها.

الفصل الثاني




المنظمات الاجتماعية وعلاقتها بالبيئة




المنظمات الاجتماعية وعلاقتها بالبيئة

المنظمة الاجتماعية:

مفهومها وفلسفتها: يعرف جون جارس المنظمة الاجتماعية بأنها تجمع إنساني ينتظم فيه الافراد ليشتركوا في تحقيق هدف مشترك لكل منهم دور ومسؤولية.

ولقد أبرزت دراسات العالم "وايت باكي" التي أجراها هو ومجموعة من الباحثين في جامعة بيل بأمريكا حول الأساليب التي يتلاءم بها كل من الفرد والمنظمة بما يتفق وحاجات الآخر أن:

- المنظمة مجموعة من الأفراد.
- الافراد يتعاونون في حل المشكلات في فترة زمنية معتمدين على أنفسهم في الوصول إلى الحل.
- ويستخدمون موارد أساسية بشرية وطبيعية ومساوية .
- لتحقيق أهداف فردية أو جماعية أو مجتمعية.
- عن طريق سلوك منظم لعمليات أساسية أو لأدوار متداولة.
- وذلك بطرق وإجراءات خاصة.
- وفي ظروف طبيعية واجتماعية.

ويخلص باكي أيضا إلى المطابقة بين الفرد والمنظمة حيث يرى أن الإنسان بيولوجي، نفسي، اجتماعي، وروحي.

وكلها جوانب مترابطة ومتكاملة لا فواصل بينهما وما ذكرناها إلا لتسهيل التركيب الإنساني إذا أردنا أن نستفيد بما في الإنسان من طاقات فلا بد أن تشبع فيه حاجاته الأساسية (مثل الأكل والمشرب، والملبس والمسكن، والتعليم..الخ) ثم تحيطه بيئة اجتماعية ملائمة (أي توفر له ما تسميه بالتوافق الاجتماعي) أي تجعله في جو يشعر فيه بالرفاهية حيث يتم التوافق

بين الفرد مع البيئة، كما تتكون المنظمة من جماعات يعمل متعاونة على تحقيق أهدافها.

وهذه الخصائص المميزة المنظمة والفرد تؤدي إلى الفكرة الرئيسية لعملية الاندماج وكلا من الفرد والمنظمة شديدا الحركية، لأن كلا منهما يحاول التعبير عن نفسه ويحقق أهداف معينة، فيسعى الفرد للانضمام للمنظمات وفي نفس الوقت يعمل على تحقيق ذاته وتحقيق احتياجاته ويعتبر الأسلوبان في عملية الاندماج في المنظمة.

وينشأ عن عملية الاندماج الفرد دور فيحقق الفرد ذاته ويصبح له مكانة معينة.

ولكما زادت فعالية اندماج الأفراد في المنظمة كلما كانت المنظمة أقدر على تحقيق أهدافها.

اتجاهات للمنظرين نحو المنظمات:

أولا: اتجاه المهتمين بالناحية البنائية:

من أهم العلماء الذين اهتموا بدراسة المنظمات من خلال البنائية سيشوروفيبر وبارسوتز وسلوفيك، وهم جميعا يشتركون فيما بينهم في اعتبار المنظمة تجمع بشرى ينشأ بنية الاستمرار والدوام من اجل تحقيق أهداف معينة، وهم يقسمون وجهات نظرهم إلى ثلاث اتجاهات فبعضهم يراها على أنها أداة لتحقيق أهداف معينة والبعض الآخر ينظر لها على أنها بنيان هادف ذو هدف، والمجموعة الثالثة تنظر للمنظمة على أنها نسق اجتماعي له وظائفه وأي كان اتجاه المؤيدين لهذا الاتجاه فإنهم يهتمون بمستويات العمل، وجماعاته وتدرج السلعة، كذلك دراسة المتغيرات التحليلية كالاتصال والعلاقات العامة.

ثانيا: المنظمات من وجهة نظر السلوكيين:

المنظمات في رأي علماء السلوكيين أنها عبارة عن بيئة خاصة يعيش فيها الأفراد أو يعملون فيها، ومن خلال هذا فإنها تؤثر على سلوكهم وشخصيتهم، كما أن العاملين داخل المنظمة يؤثرون على بعضهم البعض، ويلاحظ أن الافراد في بناء المنظمات دائمي التفسير والشرح لسلوكهم كما أنهم يقيمون بوعي ويدون وعي تأثير الانتماء إلى المنظمات ومدى تأثير المنظمة عليهم.

ويقول الدكتور صلاح تجومر من أصحاب النظريات، أن سلوك الإنسان داخل المنظمات تنتج عن ثلاث مجموعات من المتغيرات، المجموعة الأولى منها هي مجموعة العوامل الفردية التي تتعلق بالفرد والمجموعة الثانية ترتبط بالجماعات الصغيرة التي تتكون بصفة رسمية داخل المنظمة الرسمية، وتكون سببا في نشوء ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي أما المجموعة الثالثة من المتغيرات فإنها تتضمن عوامل تتصل اتصالا مباشرا بالتنظيم الرسمي.

هذا وسوف نتعرف لهذه الموضوعات في شيء من التفصيل حين تشرح وظائف الإدارة في الفصل القادم.

ثالثا: المنظمة في نظر المهتمين بالنواحي البيئية:

ومن أهم الذين اهتموا بدراسة المنظمات من حيث تأثير البيئة بينها وتأثرها بها العالم سلزنيك وقد استحوذت النظرة البيئية رغم حداثتها على جزء كبير من اهتمام العلماء المعاصرين، بعد أن أهمل العلماء التقليديون العوامل البيئية والسلوكية في دراستهم.

وينظر أصحاب النظرية البيئية إلى المنظمة على أنها كيان داخلي كيان آخر أوسع ويكادون يجمعون على أن الحد الفاصل بين ما هو منظمة وما هو بيته إنما هو خط اعتباري يكاد يمحى في بعض الأحيان، وقد عبروا عن

هذا في بحوثهم وكتاباتهم فاهتم البعض بتحليل العلاقة بين المنظمة والإطار الثقافي أو البيئة الثقافية التي تنشأ فيها من حيث التركيب السكاني والعمري وطبيعة الجو والموارد ومستوى التعليم الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية..الخ.

واهتم البعض الآخر بدراسة العلاقات بين المنظمات وبعضها البعض.

وتتأثر المؤسسات والمنظمات البيئة التي تعيش فيها وتأثيرها فيها يشبه إلى حد كبير تفاعل الإنسان مع أسرته والوسط الاجتماعي الذي ينشأ به.

والمنظمات التي لا تنفعل للمؤثرات البيئية سرعان ما تعزل نفسها عنها وتصبح كالجسم الغريب فيها وغالبا ما يقضي عليها بسبب هذه العزلة لأنها بذلك تفقد أهم مقومات وجودها وأهميتها وهو الاستجابة لاحتياجات البيئية.

المنظمة وارتباطها بالمجتمع :

تؤثر العوامل الإيكولوجية في المنظمات سواء كانت أهلية أو حكومية وكما أن الإنسان بتأثير البيئية نتيجة تفاعلها فيظهر اثر ذلك على سلوك وتصرفاته، فإن المنظمات تتأثر أيضا بالعوامل البيئية التي تنشأ منها.

ومن المعروف أن المنظمة تنشأ في المجتمع نتيجة نشوء حاجة أساسية فيه فيكون وجود المنظمة بقصد إشباع تلك الحاجة ومعنى هذا أن حياة المنظمة في المجتمع تتوقف أساسيا على مدى وجود حاجة اجتماعية معينة من ناحية وعلى مدى توفيق المنظمة في تقسيم أعمال أو خدمات بذاتها تحتق إشباعا لتلك الحاجات الاجتماعية.

والمنظمة تتغذى من البيئة التي تنشأ فيها وفي نفس الوقت تغذيها بأعمالها وأنشطتها، وما دامت المنظمة تعتمد اعتمادا كليا على البيئة في حياتها وفي تقدمها فإنها تجد نفسها في حاجة ضرورية إلى:

1. حساسية فائقة باحتياجات البيئة.
2. تجاوب قوي مع هذه الاحتياجات.

والحساسية والتجاوب عنصران مرتبطان اشد الارتباط، ولا غنى لأحدهما عن الآخر لكي تستطيع المنظمة أو تحقق هدفا معينا وضرورة حساسية المنظمة للبيئة وتجاوبها مع الحاجات الاجتماعية إنما هي ضرورة دائمة تستدعي ديناميكية العمل الايجابي ويؤدي هذا إلى حركية دائمة من جانب المنظمة ساعية إلى التطور في سبيل أفضل لتحقيق الأهداف.

وهناك تلازم بين حركية المنظمة مع حركية المجتمع ينشأ عنه تيار بينهما ويؤدي هذا التيار إلى تفاعل بين الافراد وأهداف المنظمة والبيئة ويعتمد كل منهما على الآخر في سبيل تحقيق الأهداف.

ومن المعروف أن الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة تتكون من عدة أنواع فهناك البيئية الأساسية والاقتصادية والطبيعية أو المادية والفنية أو التكنولوجية والتعليمية والاجتماعية والثقافية والفنية والعقائدية.

وتؤثر هذه الأنواع جميعها على أهداف المنظمة وسياسيها وخططها وأساليب عملها ونتائجها.

فمثلا البيئة الاجتماعية والثقافية أي ثقافة الناس,وأفكارهم ووجهات نظرهم والقيم والمبادئ التي يقومون بها تؤثر على أهداف المنظمة وسلوك العاملين بها والمبادئ التي يقومون بها وبالتالي فإن المنظمات الاجتماعية تتأثر بأفكار معينة غير التي تتأثر بها منظمة تعمل في الحضر أو منظمة تعمل في مناطق نائية لاختلاف ثقافة كل منهما ومنظمة تعمل في مجتمع متخلف

تتعرض لقيم ومبادئ غير التي تتأثر بها منظمة أخرى في مجتمع متقدم وذلك لاختلاف احتياجات وتوقعات العملاء في كلا المجتمعين.

وبناء للمنظمات يؤثر في دورها فالنظام المفتوح وهو ذلك النظام الذي يتداخل مع البيئة المحيطة ويعتمد عليها ويتأثر بالظروف الخارجية ويؤثر فيها هو أنسب النظم التنمية الريفية حيث تستمد المنظمة مدخلاتها من البيئة سواء من العملاء أو المتطوعون أو الأفراد الماديون أو وسائل التحويل، كما تعتمد في خبراتها وأساليب وإعمالها على ما يتوفر في هذه البيئة من موارد وهي كذلك تعطي مخرجاتها للبيئة فتقدم الخدمات للأفراد والمجتمع.

والمنظمة المفتوحة تستجيب للمؤثرات من حولها بشكل ايجابي في تلقي المؤثر وتفسره ثم تستجيب له بأن تكيف معه أو تغيره أو تعديل فيه أو تنشئ خدمة جديدة أن تلغي برنامج معين وحتى إذا قامت بالمجتمع بالمنظمة أخرى لها نفس الأغراض فإنها في هذه الحالة تغير في أغراضها مما يتلاءم من احتياجات المجتمع.

وكما تتأثر المنظمة بأفكار العاملين ووجهات نظرهم ودوافعهم في أيضا تؤثر تتميز بالتأثير والأخذ والعطاء والإفادة والاستفادة فهو من البيئة ويصب فيها ويعيش فيها ومنها ولها.

وفاعلية الإدارة أساسية في حياة المنظمة ودرجة تحقيقها للأهداف في الإدارة إذا افتقدنا الفاعلية فسوف نجد منظمة بلا روح ويقدر درجة الفاعلية يتحدد درجة حياة المنظمة وتحقيقها للأهداف.

وتلك الفعالية وآثارها لا تتم إلا عن طريق الاتصالات وأفضل الاتصالات هو ما كان في اتجاهين إلى البيئة ومن البيئة إلى المنظمة.

واي منظمة ناجحة نجدها تتميز بالآتي:

1. أن تسعى المنظمة إلى توفير التوافق الاجتماعي مع أفراد المجتمع.
2. أن تعمل المنظمة على زيادة فعلية إدماج الافراد في المنظمة.
3. أن يكون إنشاء المنظمة لمواجهة حاجة أساسية في المجتمع.
4. أن تتميز المنظمة بالحساسية الفائقة باحتياجات المجتمع ثم عليها أن تتجاوب مع هذه الاحتياجات.
5. أن تسمح نظمها بالانفتاح على المجتمع وتغلغل فيه.
6. أن يوجد بها نظام سليم للاتصالات والعلاقات العامة.
7. أن تضع المنظمة سياسة عادلة للأجور والحوافز والتدريب والإشراف والتوجيه.

ويشمل التكوين الداخلي للمنظمة:

- التنظيم الرسمي: وهو التنظيم الذي لتقرر من الإدارة العليا ويتمثل في قانون المنظمة ولوائحها وقواعدها وتعليماتها وتصميم الهيكل التنظيمي وهو النظام الذي يحكم علاقات العاملين ويوجه سلوكهم ويوزع أداوراهم ويحدد إختصاصاتهم وسلطاتهم ومسؤولياتهم وتحديد قنوات الاتصال وتقويم أعمال العاملين وترقيتهم.
- النظم غير الرسمي: ويشمل اتجاهات العمل ووجود هذه الجماعات في التنظيم وما لهم من انطباعات ومشاعر وعلاقات يخلق منها صورا من العلاقات لا ينص عليها في التنظيم الرسمي وتسمى هذه العلاقات غير الرسمية أي غير المنصوص عليها بالنظم غير الرسمي ارتفعت الروح المعنوية للعاملين ويكون هذا هو الوضع الأمثل للتنظيم.
- الأدوات والتكنولوجيا: ويقصد بها طرق العمل انفنية وكذلك الأدوات أو الآلات المستخدمة لأداء العمل حسب مجال تخصص المنظمة.

- الإدارة: وتعتبر العقل الذي يسيد النظام ويصدر القرارات ويرسم الخطط ويحم علاقات الافراد ويوجه الطاقات والقدرات لبلوغ الأهداف المحددة ومراقبة سير العمل وتقويم النتائج.

وللادارة ثلاث مستويات:

1) الإدارة العليا.
2) الإدارة الوسطى.
3) الإدارة التنفيذية.

هذا ويجب أن تتعاون الثلاث مستويات في تحقيق أهداف المنظمة.

اهم المبادئ المتصلة بنجاح المنظمات:

تتطلب عمليات تنظيم المنظمات نوع من البناء والتنظيم الاجتماعي، كما أن الهمة أو المشكلة أو المشروع الذي تسعى إليه سوف يتم التكامل معه من خلال مجموعة من الناس في شكل لجنة، أو مجلس أو لجنة مفوضة أو أي شكل آخر من أشكال التنظيم وهذا التنظيم قد يكون رسميا يجعل اسما مسجلا ومشهرا وله مكاتب وطاقم من الموظفين، أو قد يكون غير رسمي ويشمل بعض الأشخاص الذين يتقابلون في احد النوادي أو في احد الفصول المدرسية، ولكي يكون هناك شكل المنظمة يتم من خلالها توجيه أهداف وجهود أشخاص يعنيهم الأمر فالسلوك والبناء والطريقة التي سيتم بها العمل من خلال المنظمة لها أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين في الخدمة الاجتماعية وهذا ما سنتناوله بالتفصيل في الأجزاء القادمة.

هذا ونلخص اهم المبادئ التي تساعد على نجاح المنظمات في الآتي :

- عدم الرضى عن الأحوال الموجودة في المجتمع يدعم نمو المنظمة.
- يجب أن يركز عدم الرضا ويوجه من خلال التنظيم والتخطيط والعمل فيما يتعلق بمشاكل محددة.
- يجب أن يشارك المجتمع بشكل كبير في المنظمة التي تمهد أو تساند علاج مشاكل المجتمع.
- يجب أن تشترك المنظمة (القادة الرسميين وغير الرسميين الممثلين للجماعات الفرعية الرئيسية في المجتمع والملة ولين من جانبها).
- يجب أن يكون لدى المنظمة أهداف وطرق مميزه للإجراء تتمتع بدرجة عالية من القبول.
- يجب أن يتضمن برنامج المنظمة بعض الأنشطة ذات الطابع العاطفي.
- يجب أن تسعى المنظمة إلى الاستفادة من النوايا الطيبة الظاهرة والكامنة والتي تكون موجودة بالمجتمع.
- يجب أن تنمي المنظمة خطوط اتصال نشطة ومؤثرة خلال المنظمة وبين المنظمة والمجتمع.
- يجب أن تسعى المنظمة لمساندة وتقوية الجماعات التي تجمعهم مع بعضهم البعض في عمل تعاوني.
- يجب أن تكون المنظمة مرنة في إجراءاتها التنظيمية دون أن توقع الفوضى في روتينها المنظم لنصع القرار.
- يجب أن تطور المنظمة طريقة للتحرك بالنسبة لعملها الذي له صلة بالظروف الموجودة في المجتمع.
- يجب أن تسعى المنظمة لتنمية القادة المؤثرين.
- يجب أن تنمي المنظمة لنفسها احترام وقوة وثبات، وهيبة في المجتمع.

الفصل الثالث




الهيئات الاجتماعية الأهلية والحكومية




الهيئات الاجتماعية الأهلية والحكومية

تطوير ادارة الهيئات الاجتماعية في مصر:

لم تختلف حركة الإصلاح في مصر من غيرها من الدول حيث قامت بدعوة من المصلحين الذين شعروا بحاجة للبلاد إلى جهود كثيرة لحل المشاكل الاجتماعية التي يتعرض لها الافراد والجماعات والمجتمعات، فكان لا بد من ظهور هيئات تعمل في هذا الميدان وتتكفل بتنفيذ بعض برامج التنمية والرعاية الاجتماعية، وقد تطورت هذه الهيئات تبعا للتطورات الفكرية التي سادت البلاد، فكانت جهودها في مبدأ الأمر تنحصر في نطاق ضيق لا يتعدى توزيع المعونات المالية (الإحسان) في المواسم والأعياد، ثم تطور هذا الاتجاه وصاحبة قيام الخدمات الدينية بإنشاء المساجد ودور العبادة، والقيام بالوعظ والإرشاد والتعليم الديني، ونتيجة للاتصال الأوساط العلمية في العالم المعاصر وعودة الكثير من المبعوثين من الخارج بعد وقفهم على حركة الفكر العالمي واتجاهاته في ميادين الخدمة الاجتماعية المختلفة، بدأ في الظهور نوع من الخدمات المتخصصة في قطاعات الصحة والرعاية الاجتماعية وتنمية المجتمعات المحلية في الريف والحضر، وإعداد وتدريب الأخصائيين الاجتماعيين، ولم يكن من المستطاع القيام بهذه الخدمات إلا عن طريق هيئات تتولى هذه المسؤولية فأنشئت الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية منذ بداية القرن التاسع عشر، وعلى وجه التحدي في عام 1821 ومرت هذه الهيئات بعدة تطورات، وازدهرت بعد ثورة 1919، وكثر عددها وتضاعف نشاطها وزاد إقبال المتطوعين على الانضمام إلى عضويتها، غير أن هذا النشاط الاجتماعي كان يفتقد الركائز العلمية والفنية لتوجيه والإشراف عليه والتخطيط له، مما دعا هذه الهيئات إلى التفكير جديا في إنشاء المعاهد الخاصة لإعداد الأخصائيين الاجتماعيين، ويعتبر عام 1937/36 علامة من علامات الطريق

عندما تؤرخ الخدمة الاجتماعية في مصر، فقد أنشئت في هذا العام أول مدرسة للخدمة الاجتماعية في الإسكندرية بإشراف جماعة المشتغلين بالخدمة الاجتماعية، ومدرسة الخدمة الاجتماعية بالقاهرة تحت إشراف الجمعية المصرية للدراسات الاجتماعية.

وفي عام 1946 صدر قرار من مجلس الوزراء بإنشاء دبلوم عال للخدمة الاجتماعية، ودبلوم متوسط، وصدر على اثر ذلك قرار من وزير المعارف بتشكيل لجنة لوضع نظام عام لمدارس الخدمة الاجتماعية بمصر وقرار بإنشاء "معهد الفتيات للخدمة الاجتماعية" وهو المعهد الحكومي الذي ضم اخيرا لجامعة حلوان، وهكذا اعترفت الدولة بمهنة الخدمة الاجتماعية منذ ثلاثين عاما تقريبا.

وقد ذكرنا انه نتيجة الإحساس بالجمعيات باحتياجات الافراد والجماهير وعدم قدرة الجهاز الحكومي حينئذ على ا لاستجابة لهذه الاحتياجات بالعمل الاجتماعي المطلوب كان من الطبيعي أن تنتظم جهود الافراد في شكل جمعيات ومؤسسات تتصدى لهذه المسؤولية، وقد كان ظاهرة عامة في معظم الدول، فالجهود الأصلية تسبق الجهود الحكومية دائما في ميادين الخدمة الاجتماعية المختلفة، ولكن هذه الجهود حتى أواخر الثلاثينيات كانت تفتقر إلى التوجيه الفني مما دعا القائمين على هذه الجمعيات والمشتغلين بالخدمة الاجتماعية إلى المطالبة بإنشاء هيئة حكومية تكون مسؤولة عن تنظيم هذا القطاع تخطيطا وتنفيذا وإشرافا، وكان أن أنشئت وزارة الشؤون الاجتماعية عام 1939 للاضطلاع بهذه المهام، وقد صور ذلك اصدق تصوير في ديباجية مرسوم إنشائها حيث جاء فيها:

"مما أن تطور الحياة في البلاد يجعل من أمس الضروريات أن تختص الشؤون الاجتماعية بأقصى ما يستطاع من العناية، تفاديا بترك الأمور لحكم

الصدقة (تخطيط) ولتضارب التيارات المختلفة والتبرعات المتعارضة (تنسيق)، نمو عملا على توجيه تلك الشؤون توجيها صحيحا قويا، وسعيا لتحقيق أعلى مستوى لحياة الفرد والأسرة (إشراف مع تحديد الهدف)"......

وذلك كله يقتضي إنشاء وزارة تقوم على تلك الشؤون تجمع شتاتها وتنسق وحداتها وتبلغ بها ما ترجوه البلاد من خير ورقي....".

وقد تضمن هذا المرسوم المصالح الحكومية والهيئات الأهلية التي تدخل في اختصاصات هذه الوزارة والأعمال التي يجب أن تقوم بها وكانت كما يلي:

"مصلحة السجون والمعاهد والمستعمرات المختلفة لتقويم المجرمين والأحداث وإصلاحهم، وملاجئ الأيتام والعجزة والفقراء، وذوي العاهات والمتسولين، والمسارح ودور السينما، والنوادي والجمعيات، والمهرجانات والموالد، وبوليس الآداب، والجمعيات التعاونية، والتعاون بمختلف صوره، وأعمال البر والإحسان ومصلحة العمل، وتحسين أحوال العامل والفلاح ورفع مستوى المعيشة لها.

استحداث أساليب الترفيه في أوقات الفراغ، والخدمة الاجتماعية بالقاهرة، كما ن أول دفعة من الأخصائيين تخرجت عام 1940 بعد شهور قليلة من إنشاء وزارة الشئون الاجتماعية وكان طبيعيا أن تعزز الوزارة جهازها الإدارية ببعض هؤلاء الخريجين الذين كانوا يمثلون النواة الفنية الأساسية للجهاز الحكومي الجديد.

وبدأت الوزارة في ممارسة عملها في الإشراف على الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية، ولم تجد صعوبة تذكر، بل وجدت معاونة جادة من جانب هذه الأجهزة، وكان إشرافها مستمدا من مرسوم إنشائها، ولكن "الإشراف" كان عريضة تحتاج إلى تحديد، ولذلك وجد من الأصوب إصدار تشريع ينظم العلاقة بين الوزارة وهذه الهيئات ويعطي القائمين بهذا التنظيم خطوات محددة كما يضع للجمعيات التزاماتها ووجهاتها.

وقد صدر فعلا أول قانون ينظم هذه العلاقة ويحدد معالمها وهو القانون رقم 49 لسنة 1945 الخاص بتنظيم الجمعيات الخيرية والمؤسسات الاجتماعية والتبرع للوجوه الخيرية.

وهو قانون مرحلي هام كان له الفضل في:

أ. في تثبيت علاقة الجمعيات والمؤسسات بوزارة الشئون الاجتماعية.

ب. وفي تحديد معالم هذه العلاقة تأكدت الدعائم والأسس التي قامت عليها التشريعات المناظرة التي صدرت فيما بعد.

ج. وفي إطلاق الفرص إمام هذه التنظيمات لطرق آفاق جديدة في ميادين العمل الاجتماعي التي لم يكن لها وجود في مصر، أمكن توفير التوجيه الفني الذي أتاحته الوزارة للمشتغلين بهذه الهيئات.

د. كما كان لهذا القانون الفضل في وضع الأسس الجديدة التي جاءت في تعديلات هذا القانون أو القوانين التالية في عام 1972، 1964، 1956، من حيث التنظيم والتنسيق والتمويل والمعونة الفنية للجمعيات والمؤسسات.

وقد عرف هذا القانون "الجمعية الخيرية" بأنها كل جماعة من الافراد تسعى إلى تحقيق غرض من أغراض الخير سواء أكان ذلك عن طريق المعاونة المادية أم المعنوية، وتعد مؤسسة اجتماعية كل مؤسسة تنشأ بمال يجمع كله أو بعضه من الجمهور لمدة معينة أو غير معينة سواء أكانت هذه المؤسسة تقوم بأداء خدمة إنسانية دينية أو عملية أو فنية أو صناعية أو زراعية أو رياضية أو لأي غرض آخر من أغراض البر أو النفع العام، ويشترط في جميع الأحوال ألا يقصد إلى ربح مادي للأعضاء، وألا تكون أغراض الجمعية الخيرية أو المؤسسة الاجتماعية ووسائلها في تحقيق هذه الأغراض مخالفة للنظام العام أو الأمن العام أو الآداب العامة.

ولا نجد اختلافا كبيرا بين هذا التعريف والتعريف الوارد في القانون رقم 33 لسنة بشأن الجمعيات والمؤسسات الخاصة والذي اعتبر الجمعية في تطبيق أحكام هذا القانون "أنها كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين لا يقل عددهم عن عشرة أو من أشخاص اعتباريين لغرض غير الحصول على ربح مادي، وكل جمعية تنشأ مخالفة للنظام العام أو الآداب أو لسبب أو لغرض غير مشروع، أو يكون الغرض عنها المساس بسلامة الجمهور أو بشكل الحكومة الجمهوري، أو نظامها الاجتماعي تكون باطلة.

كما اشترط القانون المشار إليه على أن المؤسسة الخاصة تنشأ بتخصيص مال لمدة معينة لعمل ذي صفة إنسانية أو دينية أو عملية أو فنيه أو لأي عمل آخر من أعمال البر والرعاية الاجتماعية أو النفع العام دون قصد إلى ربح المادي.

يكون تخصيص المال لإنشاء المؤسسة بسند رسمي أو بوصية، ويعتبر السند أو الوصية دستورا للمؤسسة، ويجب أن يشمل على اسم المؤسسة وميدان نشاطها ونطاق عملها الجغرافي ومركز إدارتها في مصر، والغرض الذي أنشئت المؤسسة لتحقيقه، وبيان الأموال المخصصة لهذا الغرض، ونظام إدارة المؤسسة بما في ذلك اسم مديرها، وكما يجب أن يشتمل على البيانات الأخرى التي يصدر بتعيينها قرار من الجهة الإدارية المختصة.

ومن كل هذا يتضح أن أساس تكوين الجمعية هو "الجماعة" بينما الأساس في المؤسسة هو "المال" المخصص لغرض من الأغراض، وتشترك كل من الجمعية والمؤسسة في:

- أن كلا منهما يستهدف تحقيق غرض من أغراض البر أو النفع العام.
- إنهما لا تستهدفان تحقيق ربح مادي.

- كما انه بالطبع يجب ألا يكون نظام واغراض ونشاط أي منهما ما يتعارض مع الأمن العام أو النظام العام أو الآداب العامة.

انواع الهيئات الاجتماعية:

يمكن تصنيف الهيئات الاجتماعية على أساس تصنيفات عدة:

1. حسب التبعية وهي نوعان:

حكومية: وبمعنى أنها إحدى وحدات الجهاز الحكومي وتخضع للأحكام التي تنظمه.

أهلية: تقوم أصلا على الجهود التطوعية لجماعات من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة يتولون تنظيمها وإدارتها في إطار النظام العام أو القوانين والتشريعات التي تنظم العمل الاجتماعي التطوعي.

2. حسب مكانة الخدمة الاجتماعية بها وهي أيضا نوعان:

مؤسسات خاصة بالخدمة الاجتماعية: وقد أنشئت خصيصا لتمارس فيها جهة الخدمة الاجتماعية وفقا لفلسفتها ومبادئها وأساليبها المهنية وهذه المؤسسات أيضا تنقسم للأنواع التالية:

- مؤسسات أساسا لخدمة الفرد فقط.
- مؤسسات أساسا لخدمة الجماعة فقط.
- مؤسسات أساسا لتنظيم المجتمع فقط.
- مؤسسات تمارس عمليات مجتمعية.

3. حسب نوع العملاء:

- مؤسسات خاصة بالأسرة.
- مؤسسات خاصة بالشباب.
- مؤسسات لمرضى النفس والعقل.
- مؤسسات لرعاية المسنين.
- مؤسسات تتعلق باحتياجات المرأة وهكذا.

4. مؤسسات حسب نوع الخدمة مثل:

- مؤسسات تتناول الخدمات التعليمية.
- مؤسسات تتناول الخدمات الصحية.
- مؤسسات تتناول الاحتياجات الاقتصادية.

هذا وقد قسم قانون 32 لسنة 1964 الخاص بالجمعيات والمؤسسات الخاصة في مصر إلى ثلاثة أنواع:

1. **الجمعية:** عرفتها المادة رقم (1) من القانون على أنها:

"الجمعية في أحكام هذا القانون هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين لا يقل عددهم عن عشرة أو من أشخاص اعتباريين لغرض الحصول على ربح مادي.

2. **الجمعية ذات الفهم العام:** وقد نصت المادة 63 من نفس القانون على انه:

تعتبر جمعية صفة عامة كل جمعية يقصد بها تحقيق مصلحة عامة ويصدر بها قرار من رئيس الجمهورية كذلك يجوز بقرار من رئيس الجمهورية سحب الصفة العامة للجمعية.

3. **المؤسسة الاجتماعية:** وهي حسب نص المادة 69 من القانون نفسه:

تنشأ المؤسسة الخاصة بتخصيص مال لمدة غير معينة لعمل ذي صفة إنسانية أو دينية أو لنفع عام أو لأي عمل من أعمال البر والرعاية الاجتماعية.

الفروق الأساسية بين الهيئات الحكومية والأهلية:

أولا: من حيث السياسة العامة:

يحدد السياسة العامة للهيئات الحكومية تشريعات أو قرارات حكومية، أما الهيئات الأهلية فيحدد سياستها الجمعية العمومية، أو مجلس إدارة في حدود القوانين التي تنظم علمها.

ثانيا: من حيث التمويل:

تمول الهيئات الحكومية من الضرائب وترصد لها اعتمادات في ميزانية الدولة أما الهيئات الأهلية فيتم تمويلها من التبرعات والإعانات والهبات.

ثالثا: من حيث مرونة الادارة:

تتميز الهيئات الأهلية بأن نظم إدارتها وطرق العمل بها وأساليب اختيار الموظفين أكثر مرونة من الهيئات الحكومية وذلك بسبب خضوع الهيئات الأهلية هي التي تضع اللوائح والنظم التي تلائمها بنفسها وتستطيع أن تغير وتبدل من هذه اللوائح والتعليم كلما استلزم الأمر في سهولة ويسر أكثر من الهيئات الحكومية:

1. **الهيئات الأهلية:**

الهيئات الأهلية التي تعنيها نوعان: جمعيات ومؤسسات خاصة، ويعرف القانون الجمعية بأنها كل جماعة ذات تنظيم مستمرة لمدة معينة أو غير معينة يتألف من أشخاص طبيعيين لا يقل عددهم من عشرة أشخاص أو من اشخص اعتباريين لغرض الحصول على ريح مادي

أما المؤسسة الخاصة: فتنشأ بتخصيص مال لمدة غير معينة لعمل ذي صفة إنسانية أو دينية أو عملية أو فنية أو لأي عمل آخر من أعمال البر والرعاية الاجتماعية أو النفع العام دون قصد إلى وازع مادي ويشترط القانون في إنشاء الجمعيات أن يوضع لها نظام مكتوب (نظام أساسي) موقع علهي من المؤسسين.

أن يكون تخصيص المال لإنشاء لؤسسة بسند رسمي يعتبر دستورا للمؤسسة.

هذا وقد حددت اللائحة التنفيذية في القانون الميادين التي تعمل فيها الجمعيات والمؤسسات الخاصة على الوجه التالي:

1. رعاية الطفولة والأمومة.
2. رعاية الأسرة.
3. المساعدات الاجتماعية.
4. رعاية الشيوخية.
5. رعاية لفئات الخاصة والمعوقين.
6. الخدمات الثقافية والعملية.
7. تنمية المجتمعات المحلية.
8. رعاية المسجونين.
9. تنظيم الأسرة.
10. التنظيم والإدارة.
11. الصداقة بين الشعوب.
12. النشاط الأدنى.

لائحة النظام الأساسي للهيئات الأهلية:

لما كان القصد من إنشاء الهيئة الأهلية أن تكون لها صفة الاستمرار يصبح ضروريا تنظيم قانوني ينتظم عملها ويعرف بالنظام الأساسي، وهو الذي يعطي الهيئة الأهلية الشخصية الاعتبارية اللازمة إزالة أعمالها وأداء خدماتها.

وقد نص القانون رقم 32 لسنة 1964 بشأن الجمعيات والمؤسسات الخاصة على أن النظام الأساسي الجمعية أو المؤسسة هو بمثابة الدستور ويشمل على البيانات الآتية:

1. اسم الهيئة وميدان نشاطها ونطاق علمها الجغرافي ومركز إدارتها على أن يكون هذا المركز في جمهورية مصر العربية.
2. الأغراض البعيدة والقومية التي أنشئت من أجلها الهيئة.
3. موارد الهيئة وكيفية استغلالها والتصرف فيها.
4. الأجهزة التي تمثل الهيئة واختصاصات كل منها وكيفية اختيار أعضائها وطرق عزلهم، الجمعية العمومية، مجلس الإدارة، اللجان.
5. نظام العضوية وشروطها وحقوق الأعضاء وواجباتهم.
6. نظام المراقبة المالية.
7. كيفية تعديل النظام الأساسي.
8. قواعد حل الهيئة وكيفية التصرف في أموالها بعد الحل.

هذا وقد نص القانون كذلك على أن الشخصية لاعتبارية للهيئة الأهلية هي الصفة التي يمنحها القانون لمجموعة أشخاص أو أموال تمكنها من مزاولة نشاط محدد مستقلة عن الأشخاص الآدميين المنشئين لها أو أموالهم الخاصة، ولم يتم شهر الهيئة إلا طبقا لأحكام هذا القانون وان هذا لشهر يتم بناء على طلب منشئ الهيئة أو مديرها والجهة الإدارية المختصة بالإشراف

على الهيئة طبقا للإجراءات المقررة لشهر الهيئة الأهلية، استحدث القانون رقم 36 لسنة 1964 عدة أمور تعتبر في صالح الجمعيات والمؤسسات الخاصة ذاتها، وكذلك في صالح الهيئات أو الأغراض التي تقوم لخدمتها، ومن هذه الأمور التي استخدمتها القانون المذكور بمقارنته بالقوانين التي سبقته وأهمها القانون رقم 384 لسنة 1956 ما يلي:

1. شرط القانون الجديد إلا تقل عدد الأشخاص الطبيعيين الذين تتألف منهم الجمعية عن عشرة.
2. لا يجيز القانون الجديد الجمعية الخاصة أن تعمل في أكثر من ميدان واحد من الميادين التي ورد ذكرها في لائحة التنفيذية إلا بعد موافقة الجهة الإدارية المختصة وذلك تمشيا مع مبدأ التخصص في أداء الخدمات أللارتفاع بمستواها.
3. أعطى القانون الجديد جهة الإدارة المختصة حق برفض شهر نظام الجمعية إذا كانت البيئة لا تحتاج إلى خدماتها أو كان هناك جمعيات أخرى تسد حاجات البيئة في ميدان النشاط المعين، وذلك منعا من الازدواج والتكرار ومحاولة لربط قيام الجمعيات بالاحتياجات الفعلية للمجتمع.

عناصر لائحة النظام الأساسي:

ينبغي أن تتضمن لائحة النظام الأساسي للهيئة الأهلية بيانا وافيا عن الآتي:

1. **اسم الهيئة**: ويراعي في اختياره السهولة والبساطة والتعبير عن طبيعة أهداف الهيئة هذا الاسم هو الذي يستخدم في جميع المكاتبات والمطبوعات والوثائق والمستندات المرتبطة بالهيئة صاحبة الاسم.
2. **الأغراض**: يراعي في تحديد الأغراض أن تكون واضحة بحيث لا تحتمل اللبس أو التأويل، وان تدون بطريقة مرنة تسمح للهيئة بالتوسع في

خدماتها مستقبلا دون الحاجة إلى تعديل نظامها الأساسي هذا وقد اشترط القانون الجديد إلا تعمل الجمعية الأهلية في أكثر من ميدان واحد من الميادين المنصوص عليها في لائحته التنفيذية إلا بعد اخذ رأي الجهات المختصة وموافقتها هذه الجهات شمل الاتحادات والجهات الإدارية المركزية.

3. **شروط العضوية:** بعض شروط العضوية تتحدد بالقانون والبعض الآخر تتطلبه طبيعة الهيئة و أهدافها ومن أمثلة هذه الشروط المالية التي تحدد قيمة اشتراك للعضوية بفئاتها المختلفة وشروط المؤهلات إذا استلزمت طبيعة الهيئة ذلك، وشروط الديانة أو الانتماء لمذهب معين بالنسبة للهيئات والجمعيات الدينية وكذلك شرط التمتع بالحقوق المدنية والسياسية لبعض الفئات الحضرية.

4. **انواع العضوية:** جرى العرف على أن تتضمن العضوية الخاصة والجمعيات أنواعا مختلفة من العضوية مثل:

1) **العضو العامل:**

وهو الذي يتمتع بحق الترشيح لعضوية مجلس الإدارة الجمعية أو المؤسسة ويتمتع بحقوق ومزايا العضوية اقل نسبيا من العضو العامل بسبب عدم انطباق كل شروط العضوية العاملة التي تنص عليها لائحة الهيئة عليه،

2) **العضو الفخري:**

وهو العضو الذي تمتع بالعضوية مقابل ما قدمه أو يقدمه من خدمات أدبية أو مادية تيسر للهيئة للقيام بإعمالها وهو عادة لا يتمتع بحق الترشيح لعضوية مجلس الإدارة ولا حق حضور اجتماعات الجمعية العمومية أما إذا كان العضو الفخري عضوا بمجلس الإدارة فإنه يتمتع فقط بحق المناقشة ولكن ليس حق التصويت.

3) **العضو الزائر:**

وهو العضو الذي يتعاطف مع أغراض الهيئة ويؤمن برسالتها ولكن لا يستطيع أن يزاول بها بسبب عدم إقامته في منقطة نشاطها.

4) **مجلس الإدارة:** يجب أن يتضمن لائحة النظام الأساسي للجمعية أو المؤسسة الخاصة بيانا من واجبات مجلس إدارتها وطريقة اختيار أعضائه ودورات اجتماعه ودوره العضوية فيه.

5) **اللجان:** لا تستغني الإدارة الحديثة للجمعيات والمؤسسات الخاصة عن وجود لجان تستطيع بحكم تكوينها إعطاء مزيد من الاهتمام والعناية بالأعمال التي تهم المدرسة انجازها بطريقة أكثر منطقا.

5. **مواعيد الاجتماعات وأنواعها:** ينبغي أن تنص لائحة النظام الأساسي على موعد بدء وانتهاء السنة المالية.

(أحيانا تبدأ السنة المالية للجمعية وتنتهي مع بدء ونهاية السنة الميلادية):

وأحيانا تتمشى مع السنة المالية للجهاز الحكومي.

6. **كيفية وشروط تعديل اللائحة** وطريقة حل الجمعية والمؤسسة.
7. **طريقة مراجعة حساب الجمعية** أو المؤسسة الخاصة وينص القانون بتعيين مراقب للحسابات تعينه أو تنتخبه الجمعية العمومية من غير الأعضاء.

البناء الوظيفي للهيئة الاجتماعية الأهلية:

أولا: الجمعية العمومية:

تتكون الجمعية العمومية للهيئة الأهلية من الأعضاء العاملين الذين أوفوا الالتزامات المعروضة عليهم وفقا للنظام الأساسي للهيئة ومضت على عضويتهم مدة ستة أشهر على الأقل (طبقا للقانون رقم 32 لسنة 1964)

ويستثنى من شروط مضى هذه المدة أعضاء جمعيات الطلبة من معاهد التعليم، ينص قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة رقم 32 لسنة 1964 على وجوب دعوة الجمعية العمومية مرة كل سنة خلال الثلاثة شهور التالية لانتهاء السنة المالية للهيئة وذلك للنظر في الميزانية والحساب الختامي وتقرير مجلس الإدارة عن أعمال السنة وتقرير مراقب الحسابات وتعيين وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة بدلا من الذين زالت أو انتهت عضويتهم وغير ذلك من المسائل التي يرى مجلس الإدارية إدراجها في جدول الأعمال كما يجوز دعوتها لاجتماعات غير عادية للنظر في تعدل نظام الجمعية للنظر في تعدل النظام الجمعية أو حلها أو اندماجها في غيرها أو عزل أعضاء مجلس الإدارة أو لغير ذلك من الأسباب وهذه هي مجموعة الاختصاصات الأساسية للجمعية العمومية.

وتعتقد الجمعية العمومية بناء على :

1. دعوة مجلس الإدارة.
2. طلب يتقدم به إلى مجلس الإدارة كتابه أربع من الأعضاء الذي لهم حق حضور الجمعية أو مائتان منهم أيها أقل.
3. دعوة الجهة الإدارية المختصة مديرية الشئون الاجتماعية إذا رأت ضرورة لذلك وبعد اخذ رأي الاتحاد المختص، وكل هذه الحالات يجب أن يرفق جدول الأعمال بالدعوة إلى الجمعية العمومية ولا يجوز للجمعية النظر في غير المسائل الواردة في الجدول إلا بموافقة الأغلبية المطابقة لمجموعة عدد أعضاء الجمعية العمومية، هذا ولا يعتبر اجتماع الجمعية صحيحا إلا بحضور الأغلبية المطلقة لاعضائها فإذا لم يتكامل العدد اجل الاجتماع إلى جلسته أخرى تعقد خلال مدة أقلها ساعة وأقصاها خمسة عشر يوما من تاريخ الاجتماع لأول يوما لما حدده النظام الأساسي للهيئة ويكون الانعقاد في هذه الحالة صحيحا إذا حضره بأنفسهم عدد لا يقل

عن 10٪ من الأعضاء أو 200 عضوا أيهما اقل بحيث لا يقل عدد الحاضرين عن ثمانية أشخاص.

الأغلبية المطلوبة في قرارات الجمعية العمومية:

ينص القانون الخاص بالجمعيات والمؤسسات الخاصة على تصدر قرارات الجمعية العمومية طبقا:

1. تصدر بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين ما لم يشترط نظام الهيئة أكثر من ذلك.
2. تصدر بالأغلبية المطلقة لأعضاء الجمعية فيما يختص بتعديل النظام الأساسي.
3. تصدر بأغلبية في الأعضاء فيما يختص بتقرير حل الجمعية أو إدخال تعديل في نظامها يتعلق بغرض الجمعية أو عزل أعضاء مجلس الإدارة وكذلك فيما يتعلق بإدماج الجمعية في غيرها، (ويتم ذلك ما لم يرد في نظام الهيئة نص اشترط أغلبية الأعضاء).

ثانيا: مجلس الادارة:

ينص قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة أنه يجب أن يكون لكل جمعية أو اتحاد مجلس إدارة لا يقل أعضائه عن خمسة ولا يزيد عن خمسة عشر ولتكون مدة العضوية فيه ثلاث سنوات بحيث يتجدد انتخاب تلك الأعضاء كل سنة بطريقة القرعة. ولا يجوز في جميع الأحوال أن تزيد مدة العضوية عن خمسة سنوات متتالية.

مجلس الإدارة هو الجهاز المنتخب الذي يتولى إدارة الهيئة لا يجوز الجمع بين العضوية فيه والعمل بأجر في الهيئة وكذلك لا يجوز (طبقا للقانون) الجمع بين عضوية مجلس الإدارة في أكثر من هيئة تعمل في ميدان واحد إلا بإذن من الجهة الإدارية المختصة، ويشترط القانون في عضو مجلس

الإدارة أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية والسياسية ويستثنى من ذلك جمعيات الطلبة ومعاهد التعليم بالإضافة إلى هذا يجوز للهيئة أن تتطلب شروطا أخرى في أعضاء مجلس الإدارة لتحقيق أغراضها بشكل أفضل هذا وقد أجاز القانون لوزير الشئون الاجتماعية أن يتعين ممثلا للوزارة وممثلا لكل هيئة من الهيئات الإدارية المعينة في مجلس الإدارة الأهلية بحيث لا يزيد عددهم عن نصف مجموع الأعضاء ولا تسري عليهم الأحكام الخاصة بمدة العضوية.

ويجتمع مجلس الإدارة مرة كل شهر على وكل عضو يتخلف عن حضور أكثر من نصف عدد جلسات المجلس في العام يعتبر مستقيلا من المجلس.

اختصاصات او واجبات مجلس الادارة:

يختص مجلس إدارة الهيئة الأهلية طبقا لقانون 32 لسنة 1964 ما يأتي:

1. إدارة شؤون الهيئة الإدارية والفنية وإعداد اللوائح الداخلية لها مع الاسترشاد بالنماذج التي تعدها وزارة الشؤون الاجتماعية على أن تقر هذه اللوائح الجمعية العمومية وتعتمدها وزارة الشؤون الاجتماعية المختصة.
2. تكوين اللجان التي يراها المجلس لازمة لحسن سير العمل وتحديد اختصاصات كل منها على أن يتولى رئاسة كل لجنة عضو مجلس الإدارة وتكون قرارات هذه اللجان نافذة في حدود اختصاصها على أن تعرض أعمالها على مجلس في أول اجتماع له للتصديق عليها.
3. تعيين العاملين اللازمين للعمل وتأديبهم وفصلهم ويجوز لمجس الإدارة بعد موافقة مديرية الشؤون الاجتماعية المختصة أن يعين مدبرا من أعضاء المجلس أو من غير أعضائه يفوضه التصرف في أي شأن من الشؤون الداخلة في اختصاص المجلس.

4. إعداد لحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية ومشروع الميزانية عن العام الجديد والتقرير السنوي وذلك لعرضها على الجمعية العمومية في دور انعقادها السنوي على أن تخطر مديرية الشؤون الاجتماعية بمشروع الميزانية قبل عرضه على الجمعية العمومية مشهور على الأقل.
5. دعوة الجمعية العمومية العادية وغير العادية طبقا للقانون وتنفيذ قراراتها.
6. مناقشة تقرير مراقب الحسابات وإعداد الرد على ما يرد من ملاحظات وعرضها وعلى الجمعية العمومية.
7. تحديد اختصاصات المدير المعين من أعضاء المجلس أو من غير أعضائه تطبيقا للقانون.
8. إخطار كل من مديرية الشئون الاجتماعية المختصة والاتحاد وان عن حركة العضوية وذلك كل ثلاثة أشهر.

هذا وقد أجاز القانون لمجلس الإدارة أن يفوض في كل أو بعض اختصاصاته لجنة تنفيذية يشكل من الرئيس أو نائبه أو أمين الصندوق والسكرتير ومن ينتخبه المجلس من بين أعضائه في الا يريد عدد أعضاء اللجنة التنفيذية عن خمسة أعضاء.

ويجوز لمجلس الإدارة بموافقة الجهة الإدارية المختصة أن يعين مديرا من بين أعضائه أو من غير أعضائه يفوضه للتصرف في أي شأن من شؤون الداخلية واختصاصاته.

أعمال المدير المنفذ للهيئة :

المدير المنفذ مسئول عن كافة عمليات الإدارة التي أسميناها عناصر عملية الإدارة، وهي التخطيط، والتنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، إعداد التقارير والتبليغ، إعداد الميزانية واتخاذ القرارات.

هذا ويلاحظ أن المدير المنفذ الناجح يراعي في عمله عدة اعتبارات أهمها:

1. تقسيم وقته بحكمة بين التخطيط والتنفيذ.
2. إشراك العاملين بالهيئة في عمليات التخطيط والتنفيذ.
3. توزيع المسؤوليات والأعمال على كافة موظفي الهيئة حسب كفاءة كل منهم واستعداده.
4. تكوين علاقات عمل متوازنة بينه وبين العاملين معه.
5. تقسيم أعمال الهيئة بصفة دورية للكشف عن نقاط الضعف في السياسات أو في التنفيذ.
6. الاستفادة من أعمال اللجان وتقبل وجهات النظر الجدية.
7. تعيين أعمال الموظفين على أساس موضوعي وبصفة دورية مستمرة.

والمدير الناجح في رأينا هو الذي يقوم بدورة الإداري والتعليمي بنجاح ولكي يتحقق ذلك فإنه ينبغي أن تتوفر فيه الصفات والقدرات التالية:

1. القدرة على تفهم الافراد والتعامل معهم.
2. القدرة على توجيه الافراد والتنسيق بين جهودهم.
3. المهارة في إدارة المناقشات الفردية والجماعية.
4. القدرة على إيجاد قرارات منطقية عملية.
5. القدرة على التنمية روح الجماعة بين مرؤوسيه.
6. المبادأة والابتكار.
7. القدرة على التنبؤ باحتمالات المستقبل والتخطيط.
8. القدرة على تقسيم المرؤوسين بطريقة موضوعية بناءة بتشجيعهم على النمو.
9. بصفة عامة يجب أن يكون محددا نشيطا وقوي الاحتمال على ترجمة السياسات والمخطط إلى برامج على أن يتوفر فيه الإحساس [illegible] باحتياجات المجتمع ومشاكله وان يكون حازما في غيره منفذ وقادرا على التوجيه والإشراف.

اللجان:

اللجنة مجموعة من الافراد تعين أو تنتخب لبحث وإصدار قرارات أو توصيات في الموضوعات التي تحال إليها أو تكلف بها وغالبا ما تكون مهمتها التقدم بتقارير عما نبحثه من مسائل إلى الجهة أو الجهاز الذي تمثله.

ويعرفها البعض: بأنها مجموعة من الافراد تقوم بالبحث والبت في موضوعات للوصول إلى توصيات أو قرارات بشأنها:

كيف تتكون اللجان:

أ. يتم تكوين اللجان أما عن طريق الانتخاب وذلك بواسطة الجمعية العمومية ومن بين أعضائها أو بواسطة مجلس الإدارة ومن بين أعضائها.

ب. وقد يتم تعيين أعضاء اللجان بالاختيار بمعرفة مجلس الإدارة من أعضاء الجمعية العمومية ومن غيرهم في بعض الحالات كالخبراء أو المهتمين، أو المتطوعين المهتمين بنشاط الهيئة. وقد يصدر بتكوين اللجنة قرار من جهة إدارية كوزارة الشؤون الاجتماعية.

ج. تشكل اللجان أحيانا بالانتخاب والتعيين معا، فقد ينتخب بعض أعضاء اللجان بواسطة الجمعية العمومية ويعين البعض الآخر بالاختيار بواسطة مجلس الإدارة كالخبراء والمهنيين أو المتطوعين المهتمين بنشاط الهيئة.

فوائد اللجان:

هناك فوائد ومزايا عديدة يمكن أن تتحقق من وجود لجان فعالة نشيطة منها أن العمل باللجان يعطي الافراد المتحمسين للخدمة فرصة طيبة للعمل البناء، وتعتبر أيضا وسيلة فعالة للتدريب وإعداد أعضاء الهيئات الأهلية لتحمل مسؤوليات اكبر واكبر في نجاح برامج الهيئات يضاف إلى هذا أن اللجان تعتبر فرصة بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة للتعرف على مختلف

الاتجاهات والآراء في المجتمع الذي تخدمه الهيئة حتى لا تكون الهيئة في معزل من المشاكل الحقيقية والجماهير الذين تخدمهم.

كما أن اللجان بحكم طبيعتها وتكوينها تستطيع أن تعمق في بحث ودراسة الموضوعات والمسائل التي لا يستطيع مجلس الإدارة أن يعطيها ما تحتاجه من وقت ومهارات.

تقسيمات او انواع اللجان:

أ) من حيث الزمن:

كاللجان الدائمة واللجان المؤقتة:

أ. فاللجان الدائمة إنما يتم تعيينها استنادا إلى نص في لائحة النظام الأساسي للجمعية أو المؤسسة (بموجب هذا التشكيل) ويتصف عملها بالاستمرار مثل اللجان المالية في الجمعية والتي يوكل إليها معاونة أمين الصندوق في الإشراف على تمويل الجمعية وضبط الاتفاق.

ب. أما اللجنة المؤقتة هي التي يصدر قرار بتشكيلها لدراسة موضوع بذاته أو تنفيذ مهمة معينة ويزول كيانها بإتمام مهمتها فمجلس الإدارة المؤقت هو التي يصدر قرار به من وزير الشئون الاجتماعية الإدارة الجمعية ودوره الجمعية العمومية لانتخاب مجلس إدارة جديد في خلال سنة هو في الواقع لجنة مؤقتة لعمل مؤقت.

ب) من حيث الوظيفة:

1. اللجان الاستثمارية:

هي التي تشكل لدراسة موضوع معين وتضم عادة بعض الفنيين على الأقل في الموضوع المراد بحثه.

وهذه اللجان تقدم توصياتها إلى الجهة التي قامت بتشكيلها لمجلس الإدارة أو الجمعية العمومية ويشترط لنجاح اللجنة الاستثمارية في مهمتها أن تضم التخصصات المختلفة التي تفيد في تحديد موضوع البحث والإلمام به والتقدم برأي مستنير بشأنه.

2. اللجان التنفيذية:

وهي اللجان التي يوكل إليها تنفيذ عمل معين كتدبير حملة لجمع التبرعات للجمعية أو تنفيذ مبنى مؤسسة جديد في حدود الاعتمادات المخصصة لذلك.

وقد تشكل لجنة التنفيذية للممارسة العمل اليومي نيابة عن مجلس الإدارة ولها حق إصدار قرارات لها سلطة تنفيذية.

3. اللجان الإشرافية:

وهي اللجان التي يعهد إليها بمهمة الإشراف على نشاط معين من أنشطة الجمعية كلجنة الإشراف على دار الحضانة أو دار المسنين التابعة للجمعية.

4. اللجان التنسيقية:

وهي اللجان التي يعهد إليها بمهمة التنسيق بين الأنشطة المختلفة وذلك منعا للازدواج وتفاديا للتكرار دون مبرر.

ولا توجد هذه اللجان إلا في الجمعيات الكبرى المتعددة الأغراض أو المؤسسات التي لها نشاط من نوعيات مختلفة وغنى عن القول أن التنسيق من أهم الوظائف الإدارية سواء في الجمعيات أو الهيئات.

5. **اللجان التحضيرية:**

وتنحصر مهمتها في الدراسة والإعداد لعمل معين كالمؤتمرات أو إعداد دراسات أو بحوث أو ما شابه ذلك.

ج) **اللجان من حيث الغرض:**

تشكل اللجان من حيث المهمة المستندة إليها فقد تكون لجنة ثقافية، لجنة روحية، لجنة صحية، لجنة اجتماعية، لجنة مالية، وأي لجان تعتبر تسميتها عن نوع المهمة المستندة إليها.

د) **من حيث العضوية:**

أ. لجان تقتصر عضويتها على أعضاء ومجالس الإدارة.

ب. لجان تضم إلى عضويتها بعض المواطنين من المهتمين بنشاطها أو المتخصصين في أعمالا بالإضافة إلى من تضمه من أعضاء مجالس الإدارة.

ج. لجان تضم إلى عضويتها بعض المواطنين المهتمين بنشاطها والمتخصصين في أعمالها بالإضافة إلى ما تضمه من أعضاء مجلس الإدارة أو أعضاء الجمعية العمومية.

1. يختار مجلس الإدارة كل الأعضاء.
2. يختار مجلس الإدارة رؤساء اللجان فقط وترك لكل رئيس حق ترشيح من يرى ترشيحهم.
3. يطلب من المدير المنفذ ترشيح أعضاء اللجان على أن يوافق على الترشيح مجلس الإدارة.

الحجم الأمثل للجنة:

ليس هناك عدد يسير إلى الحجم الأمثل، ولكن يراعي أن تكون من الكبير حتى يتحقق فيها اصدق تمثيل لكافة وجهات النظر والاتجاهات الموجودة بالبيئة، وان تكون من الصغر بحيث لا يتوقف نشاطها بغياب بعض الأعضاء.

واجبات رئيس اللجنة:

على رئيس اللجنة الذي يبغي النجاح للجنة أن يدرك واجباته ويكون قادرا على أدائها بالشكل وفي الوقت المناسب واهم هذه الواجبات ما يلي:

1. أن يدرك جيدا مهام اللجنة ويفهم ما يجب أن يناقشه من موضوعات.
2. أن يتأكد أن جميع الترتيبات المرتبطة بعمل اللجنة التي اتخذت من حيث جدول الأعمال و إرسال الدعوة للأعضاء، وإعداد المكان المناسب للاجتماع.
3. أن يراعي أن اللجنة تجتمع في مواعيدها المحددة دون ضياع الوقت.
4. أن يشجع الأعضاء على المشاركة الفعالة في أعمال اللجنة وعلى كلا مهم الفرعية الكافية للمناقشة حول المسائل المعروضة ويحترم آرائهم، حتى ولو كانت مختلفة مع رأي الشخص ويعطيها وزنها فيما تصدره من قرارات للتأكد من وضوحه وفق ما يجتمع عليه الرأي في اللجنة.
5. يقوم بمتابعة مسائل الموضوعات التي قررتها اللجنة عن طريق إرسال مذكرة بهذه المسائل والموضوعات بعد اعتمادها من رئيس اللجنة إلى كل عضو مع توجيه نظره في لباقة إلى المسائل التي وكتلها للجنة إليه.
6. يقوم بالاتصال بالأعضاء المتغيبين عن حضور اجتماع اللجنة ويفيدهم بالمسائل التي تعرضت اللجنة لمناقشاتها في غيابهم والقرارات التي توصلت إليها.

شروط الاجتماع الناجح:

الاجتماع الناجح هو الذي يحقق الهدف منه في سهولة ويسر وفي اقصر وقت ممكن ولكي يتحقق هذا النجاح لا بد من توافر عدة مسائل أو شروط أهمها ما يلي:

1. وقت الاجتماع: أن يبدأ لاجتماع في الوقت المحدد له، وينتهي في الوقت المناسب بطرق رسمية.
2. مكان الاجتماع: أن يكون مكان الاجتماع مناسبا من حيث السعة والإضاءة والتهوية والأعداد.
3. التحضير للاجتماع: يجتمع الرئيس والسكرتير والمدير المنفذ لوضع جدول الأعمال قبل الاجتماع.
4. جدول الأعمال: هو عبارة عن رؤوس الموضوعات المعروضة للمناقشة وهذا الجدول يبين أهمية الموضوع الذي يحتاج إلى بحث وعناية المجلس ويجب أن يراعى عدم ادارج موضوعات كثيرة مع تقدير الوقت الكاف لكل بند.
5. أن ينظم المناقشات موضوعات ما يدور حوله من آن إلى آخر لكي يساعد الأعضاء على التركيز والاهتمام بالمسائل الهامة.
6. أن يتأكد من أن القرارات للجنة تتصف بالوضوح والتحديد وان تتضمن شرح طريقة التنفيذ وتوزيع المسؤوليات كلما كان ذلك ضروريا.
7. أن يتقدم بتقارير دورية عن نشاط اللجنة وقراراتها إلى مجلس الإدارة الهيئة وان يراعي في تلك التقارير الأمانة في العرض والموضوعية.
8. أن يدعم روح الفريق والتعاون بين أعضاء اللجنة.

واجبات سكرتير اللجنة:

1. معاونة رئيس اللجنة في دارسة المسائل المطلوب عرضها على اللجنة وفي إعداد جدول الأعمال.

2. يقوم بإرسال الدعوة إلى الأعضاء بعد موافقة رئيس اللجنة ويرفق بها جدول الأعمال ويرفق به محضر الجلسة السابقة أن وجدت كل ذلك قبل عقد الاجتماع بوقت كاف.
3. يقوم بإعداد الوثائق والبيانات والمعلومات التي قد يحتاجها أعضاء اللجنة عند مناقشاتهم المسائل المعروضة.
4. يقوم بإعداد محضر لجميع المسائل التي نوقشت والقرارات التي أصدرتها عقب انتهاء الاجتماع في لغة واضحة محددة طبقا للصورة التي تمت بها في الاجتماع، ولكي يتم تسجيل محضر صادق لما يدور في الاجتماع فإن على السكرتير أن يعيد تلاوة ما يسجله على الأعضاء.
5. بالنسبة للقرارات التي توصي بها اللجان يجب أن توضع موضع التنفيذ وان يقدم تقريرا عنها في الاجتماعات التالية.

محضر الاجتماع :

محضر الاجتماع هو بمثابة تقرير عما قامت به اللجنة خلال اجتماعها وهو بهذه الصفة يعتبر بمثابة الدليل الذي يوجه أعمال اللجنة في المستقبل ويؤثر في سياستها ولكي يحقق محضر الاجتماع الغرض منه يجيب إن يصاغ بوضوح ويكتب بدقة وان يشمل مكان الاجتماع وتاريخه وتوقيته وأسماء الحاضرين والمتغيبين والمعتذرين كل هذا بالإضافة إلى ملخص واف لكل مناقشات والقرارات التي اتخذت أثناء الاجتماع ولكي يحقق محضر الاجتماع الغرض منه يجب أن يوزع على الأعضاء بعد اعتماده من رئيس اللجنة وقبل انعقاد الاجتماع التالي بوقت كاف.

الفصل الرابع




تعريف الإدارة التربوية




تعريف الإدارة التربوية

ترتبط الإدارة في أذهاننا جميعا بتلك الجهود الفكرية الخاصة بتحريك الموارد وخلطها للاستفادة منها مستقبلا لتحقيق أهداف معينة، ولهذا يمكن القول أنها تشمل جميع أوجه النشاط الإنساني، ويحتاجها الأفراد كما تحتاجها المنظمات.

إن أهمية الإدارة البالغة لكل فرد ولكل مجموعة من الافراد تأتي من كونها تسهم في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها الفرد أو ترسمها مجموعة الافراد، وتشير الإدارة بذلك إلى حسن استخدام قدرات الافراد ومعلوماتهم والإمكانات والموارد المتاحة بما يحقق الأهداف المرغوب الوصول إليها بأفضل الأساليب واقل الأعباء والتكاليف وبأكبر عائد ممكن.

ولقد تعرض العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة كل من وجهة نظره، ويمكننا استعراض بعض هذه التعريفات على النحو التالي:

يعرف تايلور الإدارة بأنها: معرفة ما يجب إن يمارسه الافراد بدقة، والتأكد من تطبيقهم لذلك بأفضل الطرق، واقل التكاليف.

كما يعرفها فايول اعتمادا على ممارسة المدير لعمله بأنها "الجهود المتعلقة بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر التنسيق والرقابة".

وعرفها لفنجستون بأنها: "الوصول إلى الهدف بأفضل الوسائل والطرق، واقل التكاليف والجهود، وذلك بمراعاة الموارد والتسهيلات المتاحة حسن استخدامها وتشغيلها".

ويركز دافيس على وظائف الإدارة عند تعريفه لها فيقول: "إن الإدارة تتعلق بتنسيق أعمال المنظمة وتنظيمها وتحديد سياسات الأعمال والرقابة النهائية على المديرين والقائمين بالتنفيذ.

ويتعرض ديموك للإدارة معرفا إياها من خلال التساؤلات والإجابات الضمنية كالتالي: "الإدارة هي إن تعرف إلى أين تريد إن تصل، وتستعد للمشاكل التي قد تحدث، وان تتعرف على القوى والعوامل الواجب التعامل معها، ومعرفة كيفية التصرف في باخرتك وطاقمها بكفاءة وبدون ضياع في مرحلة الوصول إلى الهدف".

ويحدد كونتز تعريفه في كلمات مختصرة نادى بهما كتاب آخرون أيضا، يقول: "الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين".

ومن أبسط التعريفات وأدلها أيضا ما قدمته ماري باركز فوليت حيث تقول: "إن الإدارة هي فن الحصول على الأشياء من خلال الآخرين".

ويعرف بيتر دراكر الإدارة من خلال ما يقدمه المديرون وما يبذلون من جهد لتوجيه لمنظماتهم، وقيادتهم من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة باستخدام موارد وإمكانات التنظيم لتحقيق الأهداف.

وفي ضوء استعراضنا للتعريفات السابقة وغيرها يمكننا القول إن الإدارة هي "مجموعة من الأنشطة الإنسانية والاجتماعية المتسمرة التي تعمل على الاستفادة من الموارد المتاحة الاستفادة القصوى لتحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة والفعالية".

ومن التعريف السابق تتضح العناصر التالية:

1. **الإدارة نشاط إنساني:**

أي أنها عملية حركية تتكون من مجموعة من الممارسات المرتبطة ببعضها وتقوم بينها علاقة متداخلة تتميز بالتأثير وبالتأثر نتيجة قيام الإنسان بأدائها.

2. الإدارة نشاط اجتماعي:

مما عيني وجود مجموعة من الافراد يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب فالإدارة تنظم علاقة هؤلاء الافراد وتوجههم وترشدهم، كما إن المفهوم الاجتماعي يعني إن جميع أنشطة الإدارة موجهة أيضا لخدمة الناس.

3. الإدارة عملية مستمرة:

تعد الإدارة عملية مستمرة باستمرار المجتمع الذي تعيش فيه فطالما كان هناك مجتمع يعيش فيه أفراد يحتاجون لسلع وخدمات وأفكار وغيرها، فإنه لابد من وجود الأنشطة الإدارية التي تمارس فيه لإشباع حاجات أفراده.

4. الإدارة تهتم بمجموعة الموارد المتاحة:

لكي تمارس الإدارة أنشطتها فإنه يلزم توافر ثلاثة أنواع من الموارد هي:

- الموارد البشرية: ويمثلها مجموعة الافراد العاملين بالمنظمة.
- المواد المادية: ويمثلها (الأموال – المعدات – الخدمات.... الخ)
- الموارد المعنوية: ويمثلها (الطرق – الأساليب – المعلومات – الأفكار – الصورة الذهنية – الشهرة ... الخ).

5. الإدارة عملية هادفة:

تقوم الإدارة بتشغيل الموارد المتاحة لتحقيق اهدافها، ومن الأهمية بمكان إن تضع الإدارة أهدافها بصورة موضوعية وعادلة بحيث تراعي متطلبات مختلف الافراد سواء بداخل المنظمة أو خارجها.

الادارة بين العلم والفن:

يتساءل الكثيرون عن ماهية الإدارة أهي علم له الأسس والقواعد والمبادئ والنظريات الثابتة والمسلمة؟ أم هو فن يتوقف على القرارات الشخصية والمهارات التطبيقية والممارسات العملية التي تتطلب الابتكار والإبداع...؟

وللإجابة عن هذا التساؤل دعنا نتناول كل من الجانب العلمي والجانب الفني في الإدارة:

أ. الجانب العلمي للادارة:

يمثل العلم مجموعة منظمة من المعرفة تم تجميعها وتحليلها وقبولها بناء على فهم الحقائق الأساسية المتعلقة لظاهرة معينة أو موضوع معين، ويجب إن تتسم تلك المعرفة بالموضوعية والواقعية والبعد عن التحيز والميل الذاتي، كالطبيعة والكيمياء والهندسة والرياضيات، علوما درست بعض الظواهر وانتهت إلى نتائج صحيحة متفق عليها.

ومن الواقع ما سبق يمكن النظر إلى الإدارة كعلم اعتمادا على المعرفة ا لمتراكمة والاستخدام المستمر من خلال التجارب والبحوث والممارسات العملية، ونسوق فيما يلي بعض الدلال الذي تؤيد ذلك:

1. تعمل الإدارة من خلال علم الاجتماع الذي يقوم أساس على التعامل مع البشر، وله أهداف محددة تتمثل في خدمة المجتمع وإشباع رغباته وتحقيق رفاهية أفراده.
2. تعمل الإدارة وفق أسس اقتصادية ورشيدة تحكمها قوانين وقواعد في مختلف المجالات التجارية والصناعية والزراعية والخدمية.
3. تتعامل الإدارة كعلم من خلال البشر المتفاوتين في الصفات والخصائص نظرا للفروق الفردية بينهم، ولهذا يجب إن تكون الإدارة على علم ودراية بخصائص وصفات وقدرات من سيعملون في المنظمة أو ستتعامل المنظمة معهم، كذلك يجب إن تكون على دراية ووعي تام لدوافع وميول وقيم وسلوك الافراد والسبيل إلى تحقيق هذه المعرفة هو العلوم السلوكية وعلم النفس.
4. تكتسب الإدارة الطابع العلمي نظرا لاعتمادها على الأساليب والطرق العملية وخاصة النماذج الرياضية في بعض جوانبها، كما انها تتبع

الأسلوب العلمي الذي يتمثل في مجموعة من الخطوات المتعلقة بالبحث والتحليل المتتابع لدراسة ظاهرة معينة من اجل الوصول إلى نتائج محددة.

5. إن تراكم المعرفة الإدارية وتطورها مع تقدم العصور، وإضافة الجديد إليها نتيجة الممارسات العلمية والتجارب الواقعية بالإضافة إلى فكر العلماء وأبحاثهم أدى إلى تكوين قاعدة عريضة من المناهج الإدارية والنظريات التطبيقية في مجال الإدارة وان كانت لا تتصف بالدقة والشمول كما هو الحال بالنسبة للعلوم الأخرى كالطبيعة والكيمياء والرياضيات.

مما سبق يمكننا القول إن الإدارة علم نظرا لاعتمادها على الأسلوب العلمي في تطبيقها للوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بالإضافة إلى تعاملها مع البشر ودراسة دوافعهم وقيمهم وغيره ودراستها للمشكلات واتخاذ القرارات هذا إلى جانب اعتمادها على المنطق والتحليل عند إدارة أموالها وشئون إنتاجها وتسويق منتجاتها.

ومع قولنا هذا إلا إن الإدارة لا ترقى إلى اعتبارها في مصاف العلوم التطبيقية التي حددت مبادئها وسنت قوانينها، ويرجع ذلك للعديد من النقاط من بينها:

1. تعمل الإدارة أساسا مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بقيمة ودوافعه وسلوكه وبالتالي لا يمكن التحكم في تصرفاته بدقة كالعناصر والمواد الأخرى.
2. الصعوبات والمعوقات التي تحيط بالتجارب والمحاولات الإدارية للتوصل إلى نظريات وقواعد، وعدم القدرة على إخضاعها للمراقبة الشاملة.
3. الاعتماد على الظروف الموقفية وأعمال الحدث والبديهة لتحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
4. إن البحوث والدراسات المتاحة في المجالات الإدارية ما زالت في مراحلها المبكرة إذا قيست على العلوم التطبيقية الأخرى.

ب . الجانب الفني للادارة:

يشير الفن إلى استخدام القدرات والمهارات والمواهب والتصرفات الإنسانية حسب الظروف الموقفية هذا بالإضافة إلى المرونة عند تطبيق القواعد والأسس المتعلقة بالمعرفة العلمية للإدارة بما يشمل في النهاية النتائج المطلوبة.

وإذا كان الإنسان لابد له إن يتعلم ليعرف ويكون المعلومات والمعارف فسبيله إلى ذلك هو العلم أما إذا أراد إن يطبق بتلك المعلومات والمعارف فإنه يصبح من الضروري إن يلجأ إلى الفن.

استناداً على ذلك يمكن النظر إلى الإدارة كفن يتطلب من المديرين العديد من القدرات والمهارات، ونسوق فيما يلي بعض النقاط التي تؤكد ذلك:

1. تعامل الإدارة مع العنصر الإنساني تتطلب مهارات متعددة في فنون التعامل مع الآخرين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو زملاء أو عملاء ولكل فئة منها الأنماط المتعددة التي تحتاج إلى مداخل وطرق متنوعة لكسب ثقتها والنجاح في التعامل معها.
2. التغيرات والتطورات اللصيقة بالعمل الإداري وما تتطلبه من مرونة وقدرة على التصرف السريع ووضع الاحتمالات المتعددة للمواقف غير المتوقعة بغية التوصل لأفضل النتائج.
3. التباين في قدرات وصفات المديرين واختلاف الأساليب التي يمارسون أنشطتهم من خلالها بين أهمية الفن الإداري في التطبيق.
4. تقوم الإدارة على فن استخدام العلم بما يمكن من الوصول لأفضل النتائج للمواقف المختلفة كما يجب إن نأخذ في اعتبارنا إن تنمية علم الإدارة من خلال اكتشاف القواعد والأسس الجديدة لن يتحقق إلا من خلال التطبيق والممارسات أي من خلال الفن.
5. إن التطور والتحديث والإبداع والابتكار مرهون باستخدام الفن بصورة مستمرة، ولذا يظل المديرين في حاجة مستمرة إلى تنمية مهارتهم

واتجاهاتهم في شتى المعاملات لتحفيز الافراد ودفعهم للإنتاج في مختلف الظروف والمواقف كذلك لتنمية الولاء والانتماء لدى الافراد وتحقيق التعاون بينهم ولحل المشكلات المتعلقة بالصراع وتباين الأدوار وتقليل اثر الضغوط التنظيمية والنفسية....

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن الإدارة فن يعمل على استخدام العلم بالكفاءة والفعالية المطلوبة، فالعلم يحدد ما يجب إتباعه والالتزام به، أما الفن فإنه الذي يؤكد على ظروف تطبيق تلك القواعد والأسس.

والخلاصة: إن العلم والفن جانبان متلازمان متكاملان في مجال الإدارة، حيث إن التعلم والخبرة والممارسة ما هي إلى نقاط متكاملة ومتفاعلة لتحقيق الإدارة الفعالة.

فالمدير لن ينجح ويحقق أهدافه بالقواعد والقوانين والأسس العلمية فقط، إلا إذا امتزج ما لديه في هذا الصدد بالمهارات والخبرات التي تعينه على سلامة التطبيق، كذلك يمكننا القول إن المدير لن ينجح ويحقق أهدافه لمجرد اتسامه بالموهبة والخبرة ما لم يكن مزودا بالمعلومات والمعارف والقواعد المتعلقة بعلم الإدارة.

وظائف الإدارة ووظائف المنظمة:

❖ وظائف الإدارة:

تتلخص عناصر العملية الإدارية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتأخذ هذه العناصر أهمية محورية بصرف النظر عن نوع النشاط أو حجم المنظمة، عناصر العملية الإدارية وان كانت متتابعة طبقا للتسلسل المذكور أعلاه إلا انها متداخلة ومتفاعلة ومتشابكة مع بعضها البعض.

وفيما يلي نلقي الضوء على كل وظيفة من وظائف الإدارة، وذلك على النحو التالي:

أ. التخطيط:

يشير التخطيط إلى بينان إلى أين ترد المنظمة إن تصل مستقبلا، وكيف يمكنها تحقيق ذلك؟ والتخطيط يعني تحديد الأهداف المستقبلية للتنظيم وبيان المهام والأنشطة الواجب القيام بها لاستخدام الموارد والإمكانات المتاحة.

- من أهم عناصر وظيفة التخطيط:

1. تحديد أهداف المنظمة.
2. دراسة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية.
3. التنبؤ والتوقع للأبعاد المستقبلية -
4. صياغة السياسات الإدارية.
5. تحديد الإجراءات والقواعد الواجب إتباعها.
6. إعادة الخطط الفرعية والبرامج والموازنات.

ب. التنظيم:

حتى يتمكن المديرين من تطبيق الخطط المقترحة فإنهم يسعون لتنظيم الجهود البشرية والإمكانات والموارد المادية والتنظيم لسعي بناء العلاقات الواضحة بين الافراد بعضهم بعضا، كذلك يبين مختلف الوحدات الإدارية رأسيا وأفقيا، كذلك تهتم وظيفة التنظيم بتحديد مراكز السلطة المسؤولة، وكافة النقاط المتعلقة بالمركزية واللامركزية ويحكم ذلك أدلة تنظيمية وهيكل تنظيمي واضح المعالم، وان التنظيم يسعى إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وبيان كافة أعماله وأنشطته وعلاقاته بالآخرين بما يسهم في تحقيق أهداف التنظيم.

- من أهم عناصر وظيفة التنظيم:

1. تحديد الاحتياجات والكمية والنوعية من القوى اللازمة لتنفين الخطة.
2. تحديد الوحدات الإدارية وبيان البناء التنظيمي مع تشكيل العلاقات فيما بين الوحدات الإدارية بعضها البعض.

3. تحديد السلطات والمسئوليات.
4. تحديد مراكز اتخاذ القرارات ونطاق الإشراف.
5. بيان درجة المركزية واللامركزية.

ج. التوجيه:

تهتم وظيفة التوجيه بالجوانب الإنسانية لتحقيق الانجاز المنشود، ولهذا فهي تعتمد على التأثير في الآخرين من خلال القيادة والاتصالات والتحفيز وإثارة الهمم وغيرها من السبل التي تسهم في توجيه الأفراد نحو أداء الأعمال بالقدر الكافي من الاهتمام.

- من أهم عناصر التي تشملها وظيفة التوجيه:

1. تحديد أساليب تحفيز العاملين.
2. بث روح الاهتمام ومهارات العاملين بالمنظمة.
3. تنمية القدرات ومهارات العاملين بالمنظمة.
4. بينان نمط القيادة الواجب الالتزام به.
5. تنمية شبكة الاتصال المناسبة.

د. الرقابة:

وظيفة الرقابة تشير إلى التأكد من عمليات التنفيذ ومدى مسايرتها لما تم التخطيط له، ولكي يمارس المديرين الرقابة فعليهم تحديد معايير ومقاييس واضحة للأداء، ثم يقومون بتقييم الأداء ويلاحظون المشكلات التي قد تحدث ويحددون الانحرافات ثم الإجراءات التصحيحية.

- ومن أهم العناصر التي تحتويها وظيفة الرقابة:

1. بيان المعايير والمقاييس اللازمة لتقييم الأداء.
2. قياس الأداء الفعلي.
3. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير والمقاييس الموضوعة

العملية الإنتاجية في المنشآت الخدمية من خلال التأليف بين مجموعة المدخلات للفصول إلى مخرجات لها قيمة ينتظرها عملاء بذاتهم.

ومن أهم الأنشطة الفرعية التي يهتم بها الإنتاج:

- تخطيط النشاط الإنتاجي الخاص بالعمليات والعمالة.
- التنبؤ وتقدير حجم الطلب وبالتالي الكميات الواجب إنتاجها.
- الجدولة الزمنية للإنتاج وتحديد أولويات العمل والتشغيل.
- تخطيط الطاقة الإنتاجية والاستثمارات في الآلات والمعدات ونظم تحميلها.
- تخطيط واختيار موقع المصنع ومراكز الإنتاج والخدمات.
- تصميم المصنع وتصميم مراكز الخدمات.
- تصميم نظم العمل وأساليب التشغيل.
- تحديد المزيج المناسب من العمالة/رأس المال/ الآلات/ المواد.
- الهيكل التنظيمي لقطاع الإنتاج والعمليات.
- الصيانة والوقاية العلاجية، الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء.
- مراقبة الجودة.

نشاط التمويل:

يهتم التمويل في المنظمة ببحث مصادر الأموال واستخدامها، وإجراء عمليات التخطيط المالي، والرقابة والتحليل المالي، هذا إلى جانب بحث موقف السيولة والربحية بالمنظمة والاهتمام بإدارة النقدية والأصول الثابتة والمتداولة.

ولهذا نجد إن هناك العديد من الأنشطة التي تقع في دائرة التمويل من بينها:

- التخطيط المالي والطرق والوسائل المستخدمة لإتمامه كالميزانيات النقدية التقديرية وقائمة نتائج الأعمال المتوقعة وتحليل التعادل.
- بحث مصادر التمويل الداخلية والخارجية وأهمية كل منها ومدى الاعتماد عليها.

- الاهتمام بإحداث التوافق بين مصادر الأموال واستخداماتها سواء من حيث المجالات أو الآجال.
- التقييم والرقابة المالية لبحث جدوى هذه العمليات والمعاملات.
- إجراء دراسة الجدوى وتقييم مقترحات الاستثمار.
- التحليل والمراجعة المالية وحسابات التكاليف... وغيرها.

النشاط الخاص بالموارد البشرية:

تهتم إدارة الموارد البشرية بجميع الأنشطة المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض المناسب والتحفيز والرعية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن بيان أهم الأنشطة التي مارسها إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- تخطيط الموارد البشرية وما يتعلق بالقوى العاملة من عرض وطلب وتحليل وتصميم الوظائف هذا إلى جانب أنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- تنمية الموارد البشرية وبحث عمليات التدريب والتطوير الفردي والجماعي.
- التعويض والتحفيز ويتضمن تقييم الوظائف وتحديد الأجور والرواتب هذا بجانب التحفيز الفردي والجماعي.
- صيانة الموارد البشرية وتشتمل على دراسة المنافع المالية والخدمات الاجتماعية وتحليل الروح المعنوية والرضا الوظيفي.
- علاقة العمل وتشمل على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وإدارة الحركة الوظيفية (النقل – الترفيه – الاستقالة – المعاش).

إن المحصلة النهائية لوظائف الإدارة من جانب المديرين تفرض عليهم ضرورة الاهتمام المتكامل بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية، كذلك الاهتمام بكل وظيفة من وظائف المنظمة حتى تكون المحصلة النهائية ايجابية مما يسهم في تحقيق فعالية المنظمة في جميع ممارستها.

المهارات اللازمة للممارسة العملية الادارية:

إن ممارسة المهام الإدارية ليس بالأمر الهين، فالوظائف الإدارية معقدة ومتشابكة، وتتضمن العديد من الإبعاد، ومن ثم فهي تتطلب الكثير من المهارات الواجب توافرها في المدير حتى يتسنى له ممارسة عمله بنجاح، ومع تعدد وتنوع تلك المهارات إلا انه يمكن إدراجها في ثلاث مجموعات جوهرية تتمثل في: المهارات الفكرية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفنية، وتختف درجة الحاجة إليها بحسب اختلاف المستويات الإدارية.

المهارات الفكرية:

وتتمثل هذه المهارات في الإدراك والقدرة على فهم التنظيم بصورة متكاملة، والسيطرة على العلاقات بين أجزائه المختلفة، ولذا تشمل تلك المهام على التفكير الإداري والقدرات التخطيطية والبراعة في التعامل مع المعلومات والنظرة الثاقبة والبصيرة النافذة لتكوين الوحدة المتميزة بداخل التنظيم لتكوين المنظمة الرائدة والمتميزة في الصناعة.

ويتطلب توفر هذه المهارات مراعاة الابعاد التالية:

- القدرة على تكوين النظرة العميقة والموسيقية للبيئة المحيطة والوقوف على مختلف أبعادها وآثارها المختلفة.
- التمكن من التفكير في الإستراتيجي والسيطرة على البعد الابتكاري حتى يمكن إحداث التطوير والتغيير.
- التشخيص والقدرة على تحديد طبيعة وظروف المشكلات والمواقف وذلك عن طريق التحليل والاختيار والفهم والاستيعاب.
- إن المهارات الفكرية مطلوبة لكل المديرين ولكنها مطلوبة بصورة أكثر لمن يشغلون المستويات الإدارية الأعلى.

المهارات الإنسانية:

وتشير المهارات الإنسانية إلى قدرة المديرين على العمل مع أو من خلال الآخرين كأعضاء في مجموعة متفاعلة تؤدي عملها بنجاح، ويتطلب توفير هذه المهارات العديد من الأبعاد من بينها:

- القدرة على حسن اختيار المجموعات المتآلفة والاستفادة من جهود الأفراد المتباينة والحصول على أفضل أفكارهم لتطوير منظماتهم.
- القدرة على حفز الافراد وتشجيعهم ودعيم سلوكهم الإيجابي، وتقديم التسهيلات لإثارة دوافعهم للعمل والإنتاج.
- القيادة الفعالة لمجموعات العمل وذلك من خلال الإرشاد والتوجيه والتنسيق فيما بين الافراد.
- إتمام الاتصالات الإدارية فيما بين مجموعات العمل بمختلف أشكال الاتصال الصاعد والهابط والأفقي.
- السعي الدائم لتخفيف الضغوط النفسية والتنظيمية الواقعة على الافراد والتدخل لإدارة الصراع التنظيمي بينهم بما ينعكس بالنتائج الايجابية على الافراد والتنظيم.

المهارات الفنية:

وتعني المهارات الفنية الفهم والقدرة على تحقيق الأنشطة بكفاءة وممارسة المهام بإتقان ودراية، وعادة ما ينعت أصحاب المهارات الفنية بالخبراء كل في مجاله، ويتطلب توفير هذا المهارة العديد من الإبعاد من بينها:

- القدرة على السيطرة على الإجراءات والمدخل والطرق المتخصصة التي يمكن من خلالها اتخاذ الأعمال بكفاءة.
- التعرف الدقيق على المعدات والأدوات والوسائل الأزمة للممارسة مختلف مهام الوظيفة.

- الإلمام بمختلف علاقات الوظيفية الفنية بالوظائف الأخرى ذات الصلة بها سواء كان ذلك قبلها أو بعدها حتى يتيسر أداء العمل بصورة متكاملة ومتناسقة.
- تتعدد صورة المهارات الفنية في مختلف المجالات الهندسية أو التصنيعية المالية أو التسويقية ... وغيرها.
- تتطلب المهارات الفنية قدرا من الابتكار والتجديد لتنميتها والحفاظ عليها.

والمهارات الإدارية تختلف من مستوى إداري إلى آخر، كذلك فهي تتباين من حيث إمكانية اكتسابها والتمكن منها، فالمهارات الفكرية تعد أصعب المهارات في إمكانية التحصيل لحاجتها إلى وقت وخبرة وجهد فكري وعقلي، إلى جانب حاجاتها إلى تنمية المهارات الفنية والإنسانية.

أما المهارات الإنسانية تحتاج قدر من الجهد لاكتسابها لارتباطها بالعلاقات بين الافراد وارتكازها على اعتبارات الاختلاف بين الافراد عن القيم والاتجاهات والعواطف والصفات والخصائص الثقافية والحضارية وفيما يتعلق بالمهارات الفنية فقد تبدو الأسهل في السيطرة عليها لإمكانية تعاملها من خلال نشاط التعلم والتوجيه والتدريب.

عناصر العملية الادارية في المنظمات من منظور اسلامي:

إن الوظائف الإدارية في المنظمة الإسلامية لا تختلف عنها في المنظمات التقليدية إلا إن الأولى تحظى بطابع مميز يرتكز على المبادئ والقواعد التي فرضتها الشريعة الإسلامية، وهي وظائف متكاملة وشاملة تعمل على تحقيق خيري الدنيا والآخرة، ويمكننا تناول هذه الوظائف باختصار على النحو التالي:

اولا: التخطيط الاداري:

يعد التخطيط احد الوظائف الإدارية المهمة والتي تعمل على توقع ما سيكون على المستقبل والاستعداد لهذا المستقبل من خلال وضع الأهداف، وإجراء

التنبؤات اللازمة، ورسم وصياغة السياسات وإعداد القواعد والإجراءات، بالإضافة إلى وضع برامج العمل لكل نوع على أساس من المراحل التي تتكامل حتى يتم العمل أو النشاط في النهاية وتقرير الإجراءات التي ينبغي إن يلتزم بها المنفذون، وترجمة كل ما سبق في صورة موازنات تقديرية تبين الأرقام والحسابات اللازم لتحقيق الأهداف.

ولقد اهتم الفكر الإداري في الإسلام بوظيفة التخطيط، يمكن ملاحظة ذلك من خلال الإبعاد التالية:

1. الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، حيث يقول رب العزة جل وعلا على لسان يوسف عليه السلام: " [قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ(47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ(48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ(49)]. {يوسف}. ومن الآيات يتضح ضرورة التخطيط على المدى البعيد، فهذه الخطة قوامها خمس عشرة سنة مستقبلا تبين ما يجب إن يتبع حتى تمر البلاد من أزمتها.
2. التدرج في التخطيط، بحيث تؤدي كل مرحلة تخطيطية إلى المرحلة التي تليها، وواضح ذلك من الآيات السابقة على لسان نبي الله يوسف عليه السلام، فالسنوات السبع الأولى مهمة جدا للوصول إلى السنوات السبع الثانية، وتلك بدورها مهمة حتى تصل الأمور إلى السنة الختامية في تلك الخطة.
3. وضع الأهداف بدقة، حتى تستقيم الأمور وتوحد الجهود في سبيل الوصول إلى تلك الأهداف، فيقول تعالى: [وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَنْ سَبِيلِهِ ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ] {الأنعام:153}.

4. الاستفادة من الإمكانات والموارد المتاحة بأفضل السبل، فيقول تعالى: [وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآَخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللهُ يَعْلَمُهُمْ]. {الأنفال: 60}.
5. الاعتماد على الحقائق والمعلومات والبيانات الدقيقة والبعد عن التخمين والخيال، والتقديرات العشوائية، إذ لا يقوم التخطيط على الظن، فلقد حذرنا الله سبحانه وتعالى من الاعتماد على الظن في بناء القرارات، حيث يقول سبحانه: [يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آَمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ]. {الحجرات: 12}، يقول أيضا: [وَمَا يَتَّبِعُ أَكْثَرُهُمْ إِلَّا ظَنًّا إِنَّ الظَّنَّ لَا يُغْنِي مِنَ الْحَقِّ شَيْئًا]. {يونس: 36}.
6. البدء بالأوليات عند تخطيط، ويتضح لنا هذا من خطة نشر الدعوة الإسلامية، إذ كانت محددة المنهج واضحة المعالم في تدرجها فكانت على النحو التالي:

أ. البدء بالدعوة سرا.
ب. البدء الأهل والعشيرة.
ج. الجهر بالدعوة في الوقت المناسب.
د. الاعتماد على الإقناع والموعظة الحسنة.
ه. رد الاعتداء بالاعتداء وعدم البدء بالعدوان.
و. تنظيم الحياة المدنية بعد استقرار الأوضاع كذلك كان التركيز في بداية الدعوة على تثبيت العقيدة ومراعاة العبادات، ثم كان بعدها التركيز على المعاملات.

7. تقدير الموارد والإمكانات المتاحة: فيقول تعالى: [لَا يُكَلِّفُ اللهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا] {البقرة:286}، مما يفرض ضرورة مراعاة القدرات المتاحة عند توزيع الأعباء والمسئوليات على الإدارة للقيام بها وتحقيق النتائج المرجوة.
8. موازنة دور المنظمة ونتائج أعمالها، والإحسان عند إعداد الخطط وتنفيذها، يقول تعالى: [وَابْتَغِ فِيمَا آَتَاكَ اللهُ الدَّارَ الْآَخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا

وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللهُ إِلَيْكَا {القصص:77}، مما يلزم المنظمة الإسلامية بمراعاة نتائج أعمالها دنيوية وأخروية، والإحسان في إعداد خططها ويقول علي بن أبي طالب كرم الله وجهه، اعمل لدنياك كأنك تعيش أبدا، واعمل لآخرتك كأنك تموت غدا".

9. الموضوعية والواقعية عند وضع الأهداف والخطط والبرامج في حدود المتاح ومراعاة ظروف التطبيق، والبعد عن الأماني والتمني والطموحات البراقة، فالتخطيط ليس دربا من الخيال والأحلام الغارقة في التفاؤل التام، فيقول تعالى: اذَرْهُمْ يَأْكُلُوا وَيَتَمَتَّعُوا وَيُلْهِهِمُ الأَمَلُ فَسَوْفَ يَعْلَمُونَا {الحجر:3}، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "الإيمان ما وقر في القلب وصدقه العمل".

10. يهتم التخطيط في افكر الإداري الإسلامي بعمارة الأرض واستثمار الموارد المتاحة وتنميتها، فيقول تعالى: "اهُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَاا {هود:61}.

ثانيا: التنظيم الاداري:

يهتم التنظيم كوظيفة إدارية ببيان العلاقات بين جماعة العمل، وذلك لتحديد السلطات والمسؤوليات، فالتنظيم يرتبط بالعمل الجماعي ويقصد منه ترتيب الأشياء في أوضاع معينة تسير تحقيق أهداف الجماعة بأقل الجهود وأقصر الوقت وأدنى التكاليف، ولقد أهتم الفكر الإداري الإسلامي بالتنظيم اهتماما بالغا، ويمكننا استقرار العديد من التوجيهات والإلهية في القرآن الكريم تحض على التنظيم في مجتمعات النمل والنحل والطير، أوليس الإنسان بأولى بأن يطبق التنظيم في أعماله وانشطته من تلك المجتمعات غير الإنسانية، ومن بين الأبعاد التنظيمية التي يجب مراعاتها في الفكر الإداري والإسلامي ما يلي:

1. تأسيس البنيان التنظيمي على هدى من تقوى الله ورضوانه فيقول تعالى: "اأَفَمَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَى تَقْوَى مِنَ اللهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٌ أَمْ مَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَى

شَفَا جُرُفٍ هَارٍ فَانْهَارَ بِهِ فِي نَارِ جَهَنَّمَ وَاللهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ] {التوبة:109} ، وهذا يفرض على المنظمة إن تحدد هيكلها التنظيمي وتؤسسه إطار متكامل وواضح وعادل وذلك في كافة وحداتها الإدارية وفي مختلف الوظائف والمهام التي تتطلبها طبيعة أعمالها بما يؤدي إلى تكاتف الجميع لتحقيق الأهداف المنشودة.

2. مرعاه التدرج الهرمي والتسلسل الإداري في الهيكل التنظيمي، فيقول تعالى: [وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آَتَاكُمْ] {الأنعام:165} كما يقول ايضا: [نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا] {الزُّخرف:32} فلكل فرد مكانته وموضعه الذي يجيد العمل فيه من خلال مؤهلاته ومعلوماته واستعداداته وإبداعاته.

3. توحد البنيان التنظيمي تكامله، ومساندة بعضه البعض، فيقول تعالى: [وَالمُؤْمِنُونَ وَالمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ المُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللهَ وَرَسُولَهُ] {التوبة:71}، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا أشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى" متفق عليه.

4. تحديد السلطات وتوزيعها بالشكل الموضوعي، ومراعاة الثقة عند تفويضها على الآخرين، فيقول تعالى: [يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آَمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بِطَانَةً مِنْ دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا ....] {آل عمران:118}، مما يشير إلى انه لا ينبغي تفويض السلطات والاختصاصات إلا لمن يكون محل ثقة وأهلاً للأمانة التي تحملها.

5. مراعاة وحدة الأمر، والتوجيه، والإشراف، تنظيم الأعمال ويتم تنفيذها بعد ذلك بيسر بما لا يدع مجالا للتضارب والازدواج في ممارسة لأنشطة والأعمال.

6. الاهتمام بالمركزية واللامركزية في توزيع السلطات والمسؤوليات بما يؤدي لإتمام الأعمال بسلاسة ودون تعقيد أو توقف، فقد دلت التطبيقات الإسلامية في مختلف النواحي السياسية الاقتصادية والاجتماعية إلى اهتمام الفكر الإسلامي بالمركزية وقت ضرورة تطبيقها، وتطبيق اللامركزية في الظروف المناسبة لها.
7. تطبيق مبدأ الشورى قبل إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، مما يتفق مع وجود السلطات الاستشارية التي تعمل على تدبر الأمر من مختلفة زوياه، والوقوف على آراء واتجاهات مختلف الافراد محل الاهتمام بموضوع القرار.

ثالثا: التوجيه الاداري:

يعد التوجيه العمل المستمر للمدير، ويشير إلى قدرته على السير الصحيح بمرؤوسيه، وهدايتهم وتوجيههم، مع إشاعة روح الود والحب والرضا، والتفاني والانتماء للعمل حتى تتحقق الأهداف المرجوة.

ولقد اهتم الفكر الإداري الإسلامي بهذه الوظيفة اهتماما كبيرا ففي القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة العديد من التوجيهات المرشدة لأبعاد التوجيه الإداري نذكر منها:

1. الاعتماد في التوجيه على الحكمة والموعظة الحسنة، فيقول تعالى: " ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ {النحل:125}.
2. اللين والرحمة ومراعاة ظروف المرؤوسين، يقول تعالى : فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ القَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللهِ {آل عمران:159}.
3. العدالة عند توجيه المرؤوسين وإرشادهم، وعدم التحيز لون أو جنس أو طبقة، يقول تعالى: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ للهِ شُهَدَاءَ بِالقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَى أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى {المائدة:8}.

4. وحدة الأمر، فيجب إن يكون هناك قائد واحد لكل مرؤوس حتى ليا يحدث التضارب أو التناقض في التوجيهات، فيقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم : "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم احدهم" وهذا يسهم في تحديد المسؤولية ونطاقها وبيان واجبات كل فرد ومصدر توجيه.
5. رعاية المسؤولين والمسؤولية عن أحوالهم من قبل القائد، فيقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".
6. السمع والطاعة من قبل المرؤوسين للأوامر وتعليمات رؤسائهم، يقول تعالى: [يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللهِ وَاليَوْمِ الآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا] {النساء:59}، ويقول الرسول الكريم: على المرء السمع والطاعة فيما أحب وكره، إلا إن يؤمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة".
7. حث القائد على التعاون والترابط وتضافر الجهود للوصول إلى الهدف المشترك، يقول تعالى: [وَأَطِيعُوا اللهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُوا إِنَّ اللهَ مَعَ الصَّابِرِينَ] {الأنفال:46}.
8. القدوة الصالحة، يجب على المدير إن يكون مثالا طيبا ليقتدي به مرؤوسيه، يقول تعالى: [أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ] {البقرة:44}. ويحتم ذلك على المدير إن يبدأ بنفسه قبل إن يأمر بفضيلة أو ينهي عن الرزيلة.
9. حسن الخلق والتعامل بالتي هي أحسن، يجب إن يتحلى الرئيس والمرؤوس بحسن الخلق في المعاملة والالتزام بالأمانة والصدق والعدالة والالتزام.....
10. المهارة والخبرة في معالجة الأمور، وسهولة اتصال المرؤوسين برئيسهم عند الحاجة، وكذلك سهولة اتصال العملاء بالمسئولين في المنظمة عندما تقضي الظروف ذلك.

11. التحفيز الايجابي اساس علمية الحفز والدفع للعمل بإتقان، ومراعاة الحوافز المعنوية بالشكر والتقدير، مع عدم إهمال الحوافز السلبية وتطبيقها عند الضرورة.

رابعا: الرقابة في الادارة الاسلامية:

تعنى الرقابة الإدارية التأكد من إن العمليات التنفيذية تسير وفق ما خطط لها من قبل، والرقابة عملية مستمرة من قبل وإثناء وبعد التنفيذ وليس فقد بعد إتمام الأعمال والأنشطة وذلك حتى يمكن تدراك الأخطاء وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية، والرقابة ضرورية في المنظمات كضرورة باقي الوظائف إن لم تزد عليها لكونها تعطي إشارة الاطمئنان نسير العمليات، أو تلفت النظر إلى ضرورة التدخل لتفادي الأخطاء أو الإصلاح ما وقع منها، وقد اهتم الفكر الإداري الإسلامي بتلك الوظيفة من عدة وجوه يمكننا إن نذكر منها:

1. الإيمان بضرورة الرقابة اولا بأول بما يحسن من أداء الأعمال ويدعم اتقان الأداء، يقول تعالى: ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ {التوبة:105}.
2. تعد الرقابة الذاتية أهم أنواع الرقابة في الفكر الإسلامي، فيقول تعالى: ﴿مَا يَلْفِظُ مِن قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ﴾ {ق:18}، ويقول أيضا: ﴿فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ(7) وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ(8)﴾. {الزلزلة}، والرقابة الذاتية تشير إلى رقابة الفرد على نفسه من داخله، فهو يراجع نفسه ويحاسبها على تصرفاته وسلوكه وإعماله وأفعاله قبل إن يتدخل غيره وفي ذلك يقول الرسول عليه السلام: "الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت" ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه عن: "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا وتزينوا للعرض الأكبر، إنما يخفف الحساب يوم القيامة على من حاسب نفسه في الدنيا".

3. تمثل الرقابة الداخلية رقابة المديرين والمشرفين على أعمال مرؤوسيهم وسلوكهم في العمل للتأكد من حسن سير العمليات وتيسيرها حسبما اتفق عليه مسبقا لتصل المنظمة إلى أهدافها لمشترك بأيسر السبل فالكل يسعى لتحقيق أهدافا واحدة.
4. الاهتمام بالرقابة السابقة، والتي يطلع عليها البعض الرقابة المانعة، أي المانعة لوقوع الأخطاء والانحرافات، وهي بمثابة الوقاية مما يفرض على المديرين التوجيه السليم والنصح السديد لمرؤوسيهم عند التنفيذ وبيان كيفية تجنب الوقوع في الأخطاء، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "مثل القائم على حدود الله والواقع فيها كمثل قوم أستهموا على سفينة فأصاب بعضهم أعلاها وبعضهم أسفلها، فكان الذين في أسفلها إذا اسقوا مروا على من فوقهم، فقالوا أنا خرقنا في نصيبنا ولم نؤذ من فوقنا فإن تركوهم هلكوا وهلكوا جميعا، إن اخذوا على أيديهم نجوا ونجوا جميعا" صحيح البخاري.
5. الاعتماد على المعايير والمقاييس لتكون أساسا للمحاسبة، فمن الضروري حتى تتم الرقابة على نحو علمي سليم إن تكون هناك أسس ومعايير يتم الرقابة بناء عليها، يقول تعالى: [هُوَ الَّذِي أَرْسَلَ رَسُولَهُ بِالْهُدَى وَدِينِ الْحَقِّ لِيُظْهِرَهُ عَلَى الدِّينِ كُلِّهِ وَكَفَى بِاللَّهِ شَهِيدًا] {الفتح:28}، وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول لأصحابه: "ارأيتم إن استعملت عليكم خير من أعلم ثم أرمته باعدل أكنت قضيت ما علي؟ قالوا: نعم، قال: لا، حتى انظر في عمله اعمل بما أرمته أو لا".
6. ضرورة وجود الرقابة الخارجية، وهي تمثل جهات الرقابة الخارجية على أعمال وانشطة المنظمة وقد تكون رقابة سابقة كما تكون رقابة لاحقة، فالرقابة السابقة تتم عن طريق التعليمات والأوامر والبيانات التي تصدرها الأجهزة المختصة والواجب إتباعها والسير على هداها، أما الرقابة اللاحقة فتتم من قبل الجهات الخارجية المختصة للتأكد من حسن سير العمليات للوقوف على نتائج الأعمال.

7. الإيمان بوجود الرقابة المجتمعية، إذ يركز الفكر الإداري الإسلامي على وجود ذلك النوع من الرقابة لحماية المجتمع بوجه عام من الوقع في انحرافات تسبب الأضرار لفئات منه، فيقول تعالى: [كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ] {آل عمران:110}، ويقول أيضا: [وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ] {آل عمران:104}.
8. وجوب الاهتمام بدور رقابة المستويات الإدارية الأدنى والاعتراف بدورها في تقويم الأداء، فيجب على المدير إن يشجع العاملين على تقديم آرائهم واقتراحاتهم التي تساهم في حل المشكلات وتصحيح الانحرافات التي تواجهها المنظمة لكونهم اقرب إلى عمليات التنفيذ وأدرى بتفاصيل ومعلومات قد تغيب عن الرئيس الأعلى.

أخلاقيات الإدارة:

إن القضايا الأخلاقية متكاملة ومترابطة بعضها مع البعض الآخر، وغالبا ما تتضمن الإبعاد العقلية والمعرفية بجانب الإبعاد العاطفية والوجدانية ويؤثر كل منها على السلوك والتصرف الإنساني.

والفكر الفلسفي الغربي يدين بالكثير للمفكرين الإغريق القدماء – سقراط وأرسطو وأفلاطون وآخرين – الذين بحثوا القضايا وحاولوا ارتقاء الطرق المنطقية وإدخالها في التفكير الأخلاقي، وبتهم العديد في العصور الوسطى وعصور النهضة وفي العصر الحديث هناك العديد ممن يعتمدون ويستمدون من هذا التراث الفلسفي ويدعمونه.

هذا، وفي جميع الأديان السماوية نجد إن النصيب الوافر من الرسالة تبنى على الأساس الأخلاقي في التعامل، وكل نبي أو رسول صاحب خلق حميدة وينادي الناس بضرورة التمسك بالأخلاق الحميدة

فلقد حمل الرسول صلى الله عليه وسلم شرف الرسالة المحمدية إلى الناس والتي تدعوهم إلى التمسك بالأخلاقيات في التعامل مع جميع الأطراف في جميع الأوقات ولجميع الأغراض والغايات ويصفه رب العز جل وعلا فيقول سبحانه: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ {القلم:4}.

وفي مجال الأعمال والمعاملات تطلق الأخلاقيات عموما على القواعد والمبادئ والقيم التي تنعكس على سلوك وتصرف الأفراد في المواقف المختلفة فالقواعد الأخلاقية المتعارف عليها تقبل الأمانة والوفاء بالوعد ومساعدة الآخرين واحترام حقوق الإنسان على أنها أخلاقيات صحيحة وسليمة، بينما السرقة والخداع وإلحاق الأذى والضرر بالآخرين تعد أخلاقيات خاطئة وغير مقبولة ويجب محاربتها في المجتمعات الراقية.

وتعد القيم الإنسانية احد ركائز الأخلاقيات فهي نقطة البداية في التحليل الأخلاقي حيث تمثل المبادئ والركائز والمعتقدات الجوهرية والدائمة حول الأحوال والظروف المرغوبة التي تؤدي لتحقيق أهداف الحياة الإنسانية.

ويجب الأخذ في الاعتبار إن أخلاقيات الأعمال إن أخلاقيات الأعمال لا تمثل مجموعة خاصة من القواعد الأخلاقية عن الأخلاق عامة، ويمكن تطبيقها والالتزام بها في مجال الأعمال فقط، فأخلاقيات الإدارة هي بكل بساطة تطبيق قواعد الأخلاقية العامة في مجال الأعمال والمنظمات.

وسنعرض في هذا الصدد لموضوعين بتعلق كل منهما بالأخلاقيات الإدارية وذلك على النحو التالي:

اولا: السلوك الإخلاقي:

يشير السلوك الأخلاقي إلى "التصرف التسليم من جانب الافراد، والمقبول من جانب المنظمة والمجتمع"، وبهذا فإن أخلاقيات الأعمال تشمل تلك المعتقدات السائدة عن الايجابيات أو الأشياء الصحيحة المتعلقة

بالسلوك والتصرف الإنساني" وتأسيسا على ذلك تتمثل أهم سمات السلوك الأخلاقي في مجال الأعمال فيما يلي:

1. الانسجام بين العوامل الإنسانية والعوامل المادية:

يعمل الافراد في جو مادي ومعنوي تختلف فيه الأعمال والآلات والأفكار والاتصالات والأداء والأزمان .... وغيرها من المتغيرات، ولهذا فمن الضروري إيجاد سبيل لتحقيق الانسجام بين العوامل المادية والعوامل الإنسانية يتضح جليا من دراسة وتحليل المناخ التنظيمي السائد، وروح الجماعة، وروحها المعنوية، وسلوكها، ومدى رضاها عن العمل وما ينتج عن ذلك وغيره يمكن وصفه بالسلوك الأخلاقي للأعمال.

2. الاعتماد على الموضوعية في الحكم على الأشخاص والأشياء:

إن التصرف الأخلاقي إن كان أساسه ومنبعه النفس البشرية بمجموعها، إلا إن السلوك الأخلاقي يرتبط بالغير أكثر من ارتباطه بالنفس وذلك بسلطة وهيمنة الموضوعية فالحديث عن السلوك الأخلاقي يصبح وهم وخيال خادع.

3. التكامل والشمول:

السلوك الأخلاقي سلوك متكامل شامل لا يتجزأ بمعنى إن المنظمة ككل يجب إن تسير في ظل هذا السبيل، ومن ثم فإن نظام المنافسة الذي تنتهجه يجب إن يتسم بالأخلاق، كما إن وسائلها ورسائلها الإعلامية أيضا تكون أخلاقية، والمديرون داخل المنظمة يجب أن يتسموا بالأخلاق، والعاملين داخل المنظمة يجب إن يتصفوا بالسلوك الأخلاقي.... وهكذا وبشكل كلي، فإن تحقيق الإستراتيجية الأخلاقية الملائمة للمنظمة الحديثة لا يمكن تحقيقها بسهولة من خلال الاعتماد على الاستقامة الأخلاقية للمديرين فقط.

4. **الاعتماد على مقاييس ومعايير يقبلها المجتمع لسلوك وتصرف الافراد:**

إن التصرف والسلوك الأخلاقي يبنى على مقاييس ومعايير تهتم بخلق المحيطة، وذلك في ظل محددات وقيم مجتمعية تنبع من دين وحضارة وتراث وثقافة هذا المجتمع.

ثانيا: المستثمر الأخلاقي:

غالبا ما يشهد المناخ التنظيمي بعض الصراعات والتناقضات التنظيمية التي ترجع للعديد من الأسباب من بينها صراع الدور وغموضه أحيانا، والأطماع البشرية أحيانا أخرى، ومع هذه الأسباب وغيرها لا يمكن القول بأن أخطاء المنظمة أو جنوحها فقط لإداراتها، بل يتحمل المساهمون أيضا مسؤولية معنوية تجاه منظماتهم – بجانب مسؤوليتهم المادية – تهدف إلى وضع المسار الأخلاقي والتدخل بين حين وآخر لتصحيح طرق أدائه.

والمستثمر الأخلاقي يمثل الفرد أو الجهة الذي/التي يراعي وهو يصيغ إستراتيجية المنظمة ويضع خططها الاتجاهات والمتغيرات الأخلاقية والاجتماعية نصيب عينيه بحيث يساعد منظمته على حل أو إيجاد سبل مواجهة المشكلات الاجتماعية.

وليس من الضروري إن يكون المستثمر الأخلاقي مساهم في منظمة اقتصادية، بل قد يكون بجامعة أو هيئة تأمين ومعاشات أو شئون بلدية ومختلف نشاطاتها.. فهذه المنظمات وغيرها غالبا ما يكون لها دورا هاما في مجال التأثير والاستثمار في النطاق الأخلاقي للعديد من المنظمات الأخرى.

ولتطبيق إستراتيجية فعالة في هذا الصدد يمكن الاعتماد على احد بديلين هما :

1. تبنى المستثمر الأخلاقي (المنظمة) لمقياس أو دليل أو دستور معين يسترشد به المسؤولين في اتخاذ قراراتهم وتنظيم إجراءاتهم ومع بساطة هذا البديل

وسهولة إلمام الجميع به، إلا انه يعاب عليه تحديد مجالات ونواحي التفكير في الأخلاقيات مما يحدد من مجالات التصرف الأخلاقي لمختلف المواقف.

2. ترك المستثمر الأخلاقي (المنظمة) الحرية للمسئولين للتصرف بناء على مدى فهمهم واستيعابهم للنواحي الأخلاقية الصحيحة، ومع أهمية هذا الاتجاه في فتح مجالات جديدة للتفكير في التصرف الأخلاقي ومساعدته في المبادأة والابتكار لنهج الطرق والسبل والمسايرة لمختلف المواقف، إلا انه قد يشتت الجهود ويعطي الحرية للأفراد بصورة قد لا تبدو منسجمة متكاملة مما يحدث التضارب.

الفصل الخامس




النظريات في الإدارة التربوية




النظريات في الادارة التربوية

فصل القرن التاسع عشر بالحركات الفكرية المتعددة النواحي والمختلفة المقاصد وعمقت المذاهب المختلفة في الفلسفة والأدب والفن جذورها، والذي يعنينا هنا أن فلسفة التاريخ التي تعبر المدحلة الممهدة لظهور علم الإجتماع، قد اتجهت في هذا القرن إتجاهات محددة، وبدأ الميل إلى تفسير حركة المجتمع الإنساني، والنظر إلى العملية التاريخية نظرة جديدة، ولذلك يقال إن علم الإجتماع إنبثق خلال القرن التاسع عشر كإتجاه عام في التفكير الفلسفي.

هناك عوامل كثيرة ساعدت قيام علم الإجتماع كنوع جديد من المعرفة، ضروري لفهم حياة المجتمع وعلاقاته المتعددة، بعد أن تقدمت معرفة الإنسان بمعالم الطبيعة فإذا كان الإنسان بحركتين إحداهما تجاه المجمع وتجاه نفسه فإنه سيقوم بالحركة التي تجاه نفسه أولاً لأن الإنسان دائماً مشغول بنفسه وبالعالم وكشف أسراره.

وقد كان هذا النشاط العقلي رائعاً في الوقت الذي ازدادت فيه ثقة الإنسان بالعلم الطبيعي نظراً للنتائج العلمية الملموحة التي تمخض عنها والتي أخذ البشر يستغنون عنها وعندما ظهرت الحاجة إلى إنشاء علم للمجتمع يكشف أسرار العلاقات الإجتماعية، فإن علماء الطبيعة يصوغون نتائجهم في قوانين تبين حركة المادة وتفاعلها فكذلك الأمر بالنسبة لعلماء المجتمع، عليهم أن يبحثوا عن القوانين التي تكشف بناء الحياة الإجتماعية ووظائفها، فقد قام العلماء بتقسيم طريقة تفسير الحياة الإجتماعية، فالظاهرة الإجتماعية إما أنها كائن عضوي يتميز بالحياة فتطبق عليها مناهج العلوم الحيوية واصطلاحاتها، وأما إنها حادثة تاريخية مستمرة فتطبق عليها مناهج البحث التاريخي والفلسفي، ولازال هذا الإنقسام أهم ما يميز الدراسة في علم الإجتماع حتى الآن.

النظرية السوسيولوجية:

عندما أخرج سوروكن كتابه عن (النظريات السوسيولوجية المعاصرة) كتب في مقدمته، أن الواجب الأول للباحث في علم الإجتماع أن يعالج حقائق المجتمع وهذا في رأيه أفضل من معالجة النظريات وحدها.

كما أن الباحث في علم الإجتماع الآن يتخصص في موضوع واحد من موضوعاته يوليها عنايته. ويظل منشغلاً به فترة طويلة قد تستغرق نشاطه العلمي بأكمله، ومن المناسب لمثل هذا الباحث أن يكون ملماً بتطور النظرية وإتجاهاتها المتشعبة التماساً لمزيد من الدقة والإحاطة والشمول، وهذا بالإضافى إلى أن صناع النظرية في علم الإجتماع قد تكاثر عددهم، وتدفقت النظريات بصورة ينبغي أن نتوقف لتحليلها وتصنيعها وردها إلى أصولها التاريخية لنتبين في نهاية ما يقوم منها على مغالطة وما يرتد منها أساس سليم.

معنى النظرية في علم الاجتماع:

هناك إتجاه أقوى في علم الإجتماع الآن يقيم فكرته الأساسية حول عدم إمكان الدراسة في علم الإجتماع دون المزج بين النظرية الإجتماعية السلمية والدراسة العملية للمجتمع. ويذهب أنصار هذا الإتجاه إلى القول بأن حل مشاكل المجتمع غير ممكن إلا في حالة واحدة، وهي أن يستند الحل دائماً إلى اطار دقيق من المفاهيم العلمية ذات الإتجاه النظري الواضح. ويرجع ذلك إلى أن النظرية في علم الإجتماع مستمرة أصلاً من نتائج دراسة "عملية" اجريت فعلاً في الواقع الإجتماعي، وربما كان غموض "النظرية" الذي يرتبط فلسفياً بإنسان أو مذاهب محددة من الفكر، وبين النظرية الواقعية التي تستند في مقوماتها الأساسية على نتائج أبحاث منظمة أجريت وطبقت في مواقف متعددة ولهذا كان الإجتماع الأمريكي على حق حين قال أن النظرية التي لا تقبل التطبيق ليست نظرية على الإطلاق بحيث أن قاعدة البحث في العلم هي الملاحظة، ويعبر الباحثون عن كل ملاحظة متعددة "بقضية" تنص على أنه في زمان ومكان ما

حدثت هذه الظاهرة ولهذا كان الوصول الى مثل هذه القضية ضرورياً بالنسبة لأي علم، ولكنه ليس كافياً، ذلك لأن الملاحظات المفردة يجب أن تتبع نظاماً معيناً يمكن مقارنتها لإكتشاف أوجه الشبه والخلاف بينها، ويمكن أيضاً تصنيفها لإكتشاف النماذج أو الأنماط وفضلاً عن هذا ليتمكن الباحث من حصر الملاحظات وإخضاعها للمعالجة الإحصائية وغير ذلك من العمليات التي تسهل الوصول الى التعميم، وعليه فالتعليمات عبارة عن النتائج المتصلة بالأنواع المختلفة للظواهر وهي لا تشير إلى الحقائق في ذاتها لكنها تقوم على حقائق متعددة. ومن أجل هذا يمكن إستخدامها للتنبؤ بحقائق يسهل إكتشافها عن طري ملاحظات أخرى والمعرفة التي تصاغ في قضايا مفردة، ولا يعني ذلك أن التعميم على درجات المعرفة، ذلك لأن تجيمع جهود العلماء الذين يعملون ويتخصصون في ميادين محددة يؤدي إلى تجمع عدد كبير من التعميمات المختلفة، ثم يقوم العلماء بتوحيد النتائج المبعثرة ثم يتم (إقامة نظرية) ومن أجل ذلك كانت (النظرية أعلى درجات المعرفة).

والنظرية إذن عبارة عن مجموعة من القضايا ينبغي أن تتوفر فيها شروط متعددة من أهما الواحدة مع الأخرى، وأن تكون على صورة يمكن أن تستمد منها التعميمات. وأخيراً ينبغي أن تكون القضايا المكونة للنظرية منتجة وذات فائدة بحيث يمكن أن تقود الباحثين إلى مزيد من الملاحظات والتعميمات لتوسيع نطاق المعرفة وهنا نلاحظ أن غالبية علماء الإجتماع اليوم يوافقون على عدد من القضايا متضمنة في نظرية سوسيولوجية شاملة، بحيث يقول تيما شيف أن إختيار النظريات السوسيولوجية الماضية والحاضرة يثبت أنها دارت حول عدد قليل من المسائل، ويقول أيضاً أن دراسة نمو النظرية السوسيولوجية يجب أن يتركز حول إجابات مختلفة حول عدد معين من الأسئلة.

النظرية والبحث:

يجب أن نفرق بين الإستخدام العلمي اليوم لكلمة النظرية وبين المعاني المتعلقة بها، حتى يمكن فهمها على حقيقتها في ميدان علم الإجتماع. لأنها ارتبطت في الإستعمال العادي بالتفكير المجدد، مما هو (نظري) يقابل ما هو غير واقعي أو ما هو تصوري بحت، وقد يكون إقتران النظرية بهذه الصفات صحيحاً في الأيام الأولى نمو العلوم حيث كانت النظريات تصاغ صيانة مكتبية دون العناية بالحقائق الواقعية. ولكن النظرية والملاحظة اصبحتا أكثر ارتباطاً كلما زاد تقدم العلم، وينطبق هذا الإرتباط على العلوم الطبقية والبيولوجية أكثر من إنطابقه على العلوم الإجتماعية، لأن بعض النظريات في علو المجتمع لا تزال تنطوي على قدر من قدر من التجسريد غير المرتبط بالواقع، ولكن الإتجاه الآن في العلوم الإجتماعية يزداد وضوحاً نحو جعل هدف النظرية.

وكما تقدم علم الإجتماع كلما زاد إرتباط (النظرية) بالملاحظة والبحث.

ويمكن ان نلخص الفكرة السابقة كمايلي:

1. تزيد النظرية من ثمرة البحث وخصوصيته، وذلك عن طريق إعدادهبالمسالك الهامة للإستقصاء وربط النتائج الجزئية بالعمليات الإضطرارية التي تكون ذات طبيعية مشابهة، وتوفير الشرح والتفسير المقنع للعلاقات الملاحظة وكما كان البحث موجهاً عن طريق نظرية متسقة، اسهمت نتائجه في نمو المعرفة وتنظيمها وتبدو أهمية هذه النقطة إذا نظرنا إلى القصاصات المليئة بالأرقام والجداول والتحليل الساذج لها، والتي توصف بأنها أبحاث إجتماعية ولا تكون محصلتها إطاراً مفهوماً لأي ظاهرة من ظواهر المجتمع، ولهذا إذا دققنا في الإطار النظري للبحثو الإجتماعية، وفتشنا عن الأفكار والمفاهيم المحددة التي تقوم عليها وفحصنا أهدافها الحقيقية، فإن ذلك لا يعتبر تزايداً أو تعجيزاً وإنما هو في واقع الأمر محاولة لإنقاد الفهم الصحيح للعلاقات الإجتماعية من أن يتردى في متاهة تؤدي إلى تدمير المحاولات المخلصة لمواجهة مشاكل المجتمع.

2. يؤدي البحث الإجتماعي إلى إعادة فحص النظرية وإختبار مدى دقتها، كما أن إستمرار البحث قد يؤدي إلى ظهور نظريات جديدة لكن البحث لمجرد (التظاهر العلمي) أو الرعاية فإنه لن يؤدي إلى شيء سواء بالنسبة للنظرية أو للبحث في حد ذاته، وتظل نتائج مثل هذه الدعاوي البحثية) محل شك من العلماء ومن الجمهور على السواء.
3. تقوم النظرية الإجتماعية بوظيفتين هامتين: الأولى، تمكين الباحث من فهم المجمع في صورته الكلية، والثانية إعطاؤه إطاراً للبحث في مناطق محددة منسقة مع الصورة الكلية التي إستمدها من النظرية، ولهذا فإن الأبحاث يعلم تماماً تسلسل الأحداث في المجتمع وعواملها العلمية، فإنه يعلم أيضاً أن نظريته قد لا تعطيه الإجابة المحددة لما ينبغي عمله لمواجهة موقف معين، ولكن نظريته من جهة أخرى ضرورية كل من يعمل في الحقل الإجتماعي متخصصاً في إعادة تنظيم موقف أو مواجهة مشكلة إجتاعية.

شروط النظرية الصالحة لتقدم البحث ونمو المعرفة:

وضح حتى الآن أن تقدم علم الإجتماع في فهم المجمع يقوم على اساسين: نظرية سلمية صالحة بناء إطار من المفاهيم تلخص وتربط بين ملاحظات عديدة وتضيف معرفة جديدة تسهم في الفهم المتكامل للحياة الإجتماعية وبحث مستنير وموجه يقوم على الإدراك الواعي بالموقف النظري، كذلك وضح أن النظرية والبحث لا يمكن فصلها إلا فصلاً إجرائياً لأن كليهما يخدم الآخر في سبيل الغاية لعظمى التي يهدف إليها العلم، وهي الوصول الى الحقيقة، إن اساليب البحث ووسائله ليست موضع دراسة في هذا المقام، خصوصاً وأن علم الإجتاع قد تقدم كثيراً في إختراع كثير من الأدوات العلمية التي تعينه على الوصول إلى أقصى قدر من الدقة في الكشف عن الحقيقة الإجتماعية.

ويرجع ذلك إلى الإهتماع المتزايد بالدراسات التي تحدد طرق البحث الإجتماعي ومدى مناسبتها لمواقف علمية محددة، ولكن الجدير بالتحديد هنا

هي الشروط التي ينغبي أن تتوافر في النظرية لتقوم بوظيفتها، تقدم البحث ونمو المعرفة.

وعليه فقد حاول جون جيلن أن يحدد المعالم الأولية المرغوبة في النظرية العلمية في مجال العلوم الإجتماعية بغض النظر عن صورة البناء الذي يمن أن تظهر عليه هذه النظرية والشروط هي كمايلي:

1. ينبغي أن تكون المصطلحات أو الرموز المعبرة عن النظرية واضحة ومحددة تحديداً دقيقاً ومن أجل هذا ينبغي إستبعاد كل المصطلحات التي قد تبدو ساذجة أو غير واضحة.
2. يمكن إثبات العبارات التي تشير إلى (الإحتمالات) والممكنات النظرية بطرق متعددة. فمن الناحية المنطقية القياسية الصورية، فإنها قد تظهر في صورة ظنون أو دعاوي، كما يمكن أن تظهر في صورة قضايا أو فروض ومهما كانت الصورة التي تظهر بها، ينبغي أن تكون الممكنات النظرية مرتبطة منطقياً الواحدة بالأخرى، ومثل هذا الإرتباط لابد أن يكون واضحاً بقدر الإمكان.
3. من فوائد النظرية المتكاملة منطقياً أنها توفر الجهد والوقت ولهذا ينبغي أن يكون النسق النظري (بسيطاً) كلما أمكن ذلك على أي صورة منطقية، فمن الواجب أن نبحث عن نتائجها أو مشتقاتها المنطقية بطريقة واضحة، ومثل هذه الخطوط يتعين الباحث على عدم إغفال أي شيء قد يحمل طابع الأهمية، ولكن هذا الشرط قد يكون من الصعب الوصول إليه، ولذلك فإن كثير من الباحثين يكتفون في هذه الحالة بالإعتماد على الغرض المناسب لتوجيه البحث والحصول على النتائج العلمية المطلوبة.

مما تقدم تبين أن النظرية العلمية يجب ان تكون قابلة للإختبار في الواقع عن طريق الوقائع التي ميكن الحصول عليها بإستخدام الحواس الإنسانية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

في كتاب عن علم الإجتماع ليس من المناسب التفصيل في معالم النظريات السوسيولوجية، لأن أهمية الموضوع كما سبق أن وضح. كما اننا لن نعرض لنظريات الرواد الأول لعلم الإجتماع في تفصيل وإنما سنعرض لها في إيجاز شديد كمقدمة لفهم النظرية السوسيولوجية المعاصرة.

المعاصرة لأننا نعتقد أن جذور النظريات المعاصرة تمتد في نظريات هؤلاء الرواد ومن النماسب القاء الضوء عليها، لغستكمال صورة الإمتداد الدينامي التاريخي للمعرفة:

اولا: اوجيست كومت والتفسير الموضوعي:

تقوم (الفلسفة الوضعية) لكومت على تصور الطبيعة العضوية للمجتمع ونموه المستمر، فالكائن الإجتاعي مثله مثل الفرد، يتكون من عناصر متمايزة ومتساندة وتعمل هذه العناصر معاً لهدف مشترك، ولكنها ليست مثل الكائن البيولوجي ثابتة وسان سيمون، بل إنها تتعرض لعدد كبير من التغيرات وعلى العكس من كوندورسية وسان سيمون، تصور كومت أن التقدم التاريخي يسير خلال مراحل ثلاث الوضعية، ويمر الشعور والفعل والعقل الإنساني في مراحل تعتبر الأساس المفهوم لتتابع المراحل الثلاث السابقة، ومعنى ذلك أن كل مرحلة خصائص عقلية ويرى كومت أن المشاعر تسيء القوة الدافعة للتقدم الإجتماعي، بينما يسيء العقل المبدأ الموجه والمرشد ومن الناحية المنهجية العامة وضع كومت نظاماً متسلسلاً للعلوم، جعل قاعدته الرياضية ثم تسلسلت العلوم بعد ذلك بالترتيب، الفلك والطبيعة والكيمياء وعلم الأحياء، وأخيراً جاء العلم الجديد (علم الإجتماع) في نهاية السلسلة المتطورة ويرى كومت. أنه إذا كان كل علم ضروري: من حيث التسلسل لكل علم يأتي بعبرة، فإن العلوم التي تأتي باعد علو اخرى تكون أكثر تعقيداً مما سبقها ولذلك كان علم الإجتماع أكثر العلوم تعقيداً.

هذا وقد ميز كومت علم الإجتماع عن الفلسفة السياسية، بإصداره على أن الإستقصاءات السوسيولوجية لا بد أن تعتمد على المناهج. الوضعية أو الموضوعية في الملاحظة وعلا التجريب والمقارنة المميزة للعلوم الطبيعية كما أن تطبيق المعرفة العلمية عن المجتمع جديرة أن تؤدي إلى أكبر تقدم في الميدان الإنساني، ولقد جاهد كومت وكتب كثيراً دفاعاً عن الموقف الوضعي بالنسبة لدراسة المجتمع، ولذلك أصبحت الوضعية مقترنة بكومت تاريخياً إلا أننا نعتقد أن أهم أثر له كان في حقيقة الأمر (منهجياً) فعلى الرغم من أنه لم يمارس عملياً ما كان ينادى به، لأنه لم يقم بدراسات يستخدم فيها طرق البحث الإجتاعي، فلا نزاع أنه كان أول من عرف علم الإجتماع (أنه الدراسة الواقعية للظواهر الإجتماعية) كما أنه أول من قسم موضوعاته إلى التوازن أو الإستقرار الإجتماعي والتطور أو الديناميكا الإجتماعية. ويعرف هذا القسمان الآن بإسم البناء الإجتماعي والتغير الإجتماعي.

وعلى الرغم من أن كومت حاول أن يحدد كثيراً من الأفكار التي يقوم عليها علم الإجتماع إلا أن العادة قد جرت بين كثير من الباحثين على تقليل وتصغير، نمو النظرية السوسيولوجية، فهو من وجهة نظرهم وضع (قائمة) لموضوعات علم الإجتماع ولم يسبق نظرية متكاملة. حقيقة أن كثير من الأفكار التي إعتنقها كومت كانت قديمة إلا أنه له فضل بتجميعها وتركيبها الأمر الذي أدى إلى نمو المعرفة المتعلقة بالعلاقات الإجتماعية والجماعة والثقافة الإجتماعي والتغير. كما أن كومت قد تعرض في كتاباته لكثير من المسائل التي أصبحت أساس الإتجاهات الحديثة في علم الإجتماع.

ثانيا: هربرت سبنر والتطور الحتمي:

لقد عارض (الدراونة الإجتماعيون) فكرة كومت التي تذهب إلى أن شاركوه في ادعائه بأن التغير الإجتماعي عبارة عن عملية تطورية ولكنهم اضافوا الى ذلك . أن التغير الإجتماعي عبارة عن عملية تطورية ولكنهم اضافوا إلى

ذلك، أن التغير محتوم بقوى ثابته لا يمكن أن تتعدل بالفعل الإنساني، وكل المحاولات التي تبذل للتأثير في مجرى (النمو التطوري) لن تؤدي إلا إلى قلقة التوازن الإجتماعي الموروث الأمر الذي يحدث أسوأ الأثار، وكان هدف العلم الإجتماعي عندهم إكتشاف المراحل الحتمية في التطور الإجتماعي، متمثلين بتشارلس اردوين في تتبعه الأنواع.

ولكن اكبر من يمثل النظرية التطورية كان من غير شك – هدبرت سبنر فقد كان هو وليس تشارلس الذي اخترع عبارة (البقاء للأصلح) ليشرح بها القوة الرئيبه التي تمكن وراء التقدم التطوري.

فالصراع في سبيل البقاء داخل المجتمعات أو بينها يؤدي إلى خلق حالة من التوازن الإجتماعي. لأنه يحل اللاتجانس محل التجانس. فالمجتمعات في رأيه تتطور من حالة يعمل فيها. جميع الناس نفس الأعمال إلى حالة يسودها التخصص والتعاون المتبادل. وفي مراحل الصراع الأولى في سبيل البقاء فتظهر الروح الحديثة والحروب لمنظمة تدفع الجماعات الصغيرة المنعزلة إلى الإتحاد مع الجماعات التي يسودها وفي وقت ما يؤدي التوام بين المجتمعات إلى إتاحة الفرصة لإستمرار السلام فتراوح أطوال، ومن ثم تتهيأ الفرصة لقيام المرحلة الصناعية وتظل العمليات التطورية مستمرة في اداء وظائفها في المجتمعات الصناعية، ولكن تظهر هناك مستويات أخرى غير القوة البدائية. تحكم ومتهيمن على البقاء للأصلح، ولهذا كان سبنسر يعتقد أن التطور بالمعنى السابق، يمكن أن ينتهي إذا أمكن إقامة النظام الأكمل والوصول إلى السعادة الكاملة، وهذا بشرط إلا تتدخل في قيام هذه الحالة الخيالية (عمليات الإنتخاب الطبيعي) يقول تيما شيف، إن أساس النظرية السوسيلوجية عند سبنسر كانت نظريته التطورية ولكنه مع ذلك قدم نظرية أخرى لعبت دوراً هاماً في نسق أفكاره، وهي المقابلة بين المجتمع والكائن الحيولذلك يضف بعض الباحثين في النظرية في علم الإجتماع هدبرت سبنسر إلى المناصير للإتجاه العضوي مع أنه (تطوري) في المحل الأول.

ثالثا: كارل ماركس والتفسير المادي:

يعرف كارل ماركس بفلسفة المادية ولكن كثيراً من نظرياته لها أهمية سوسيولوجية كبيرة وقد اثرت نظرياته هذه ولازالت تؤثر في التفكير الإجتماعي والإقتصادي والسياسي حتى اليوم. لقد قبل ماركس في مبدأ الامر (جدل) هيجل وإقترب كثيراً في ماديته التاريخية في تفسير هيجل (المثالي) للتاريخ. وقد امن ماركس بأن الظروف المادية هي التي تفسر التطور التاريخي ومن ثم يمكن دراستها علمياً، وكلما زاد التكنولوجي ينشأ الصراع بين (حالة المعرفة التكنولوجية) وبين (التنظيم الإجتماعي التقليدي للإقتصاد) والسبب في هذا الصراع والصورة التي تعبر عنه، هو الصراع الأساسي على المصالح بين الطبقات الإجتماعية. ولذلك فإن الطبقات الحاكمة، التي تملك وسائل الإنتاج، تكون قادرة على إستغلال الطبقات الأخرى لصالحها، ومن (واجبها) أن تبقي الأمر على ما هو عليه ومن خاصية أخرى تكون الطبقات التي تقع على كاهلها نتائج الإستغلال مهتمة بأحداث تغيرات سياسية في النظام الإجتماعي تضع حداً لإستغلالهم.

وإذا دعت الطبقات مصالحها الحقيقية، فإن الثورة تصبح أمراً لا مفر منه، ويكون من نتيجة هذه الثورة مزيد من التقدم التكنولوجي الذي لم يكن ممكناً من قبل في ظل التنظيم الإجتماعي والإقتصادي التقليدي.

ويؤيد ماركس تحليله السابق بقوله. إن كل تقدم تكنولوجي يجعل النظام الرأسمالي عقيماً، وعندما تدرك الطبقة العاملة أن مصالحها تتعارض مع مصالح الطبقة الرأسمالية الحاكمة.

فإن نتيجة هذا وعي بضرورة (الثورة البروليتارية) التي لا مفر منها ويهمنا هنا أن نبرز العناصر الأساسية في نظرية ماركس ذات الأهمية البالغة لعلم الإجتماع:

أ. قام تحليل ماركس على التركيز على الظروف المادية بدلاً من التركيز على القوى الروحية او المثالية ومن أجل ذلك أصبح من اليسير تعريف الظواهر الإجتماعية بطريقة يمكن إخضاعها للدراسة العلمية.

ب. كان تأكيد ماركس، أن العمليات التاريخية لا بد أن تفسر عن طريق العلاقات القائمة بين الجماعات، أكثر أهمية من الناحية السوسيولوجية من الأفكار البيولوجية المتعلقة بالتطور البيولوجي أو البقاء للأصح.

ج. كان ماركس أول من تعرض فيما نعتقد لما يسميه الن تالكوت بارسونز (النظرية الطوعية او الإختيارية للفعل الإجتماعي) حين يقرر أن الثورة مع أنها لا مفر منها — إلا أنها تحدث فقط حين يدفع الناس إلى القيام بها (أي حين يصبحون داعياً طبقياً) ومعنى ذلك أن القوى الإجتماعية الحتمية موجودة، ولكنها تظهر عند تكامل الظروف للقيام بعمل معين أو عندما تهيأ لها مقومات للتأثير فتؤثر في الفعل الإداري أو الإختياري.

وقد صادفت نظريات كارل ماركس معارضة وقبولاً من كثيرين ولكن إتباع ماركس إجتهدوا في شرح كل ما غمض من كتاباته وخاصة فكرته عن الإتجاه العلمي في الدراسة الإجتماعية عن طريق التحليل المادي للظواهر الإجتماعية التاريخية. ويقول بعض النقاد الغربيين. إن نظريات كارل ماركس. والماركسية العلمية ليست إلا ايديولوجية إشتراكية تقوم على تصور خاص للصراع. ولذلك فهي من وجهة نظرهم، لا تمت للعالم بصلة كذلك يتهمه آخرون بأنه كان متحيزاً في تفسيره، فوقع في حتمية لا تقرها العلاقات العالية بين الظواهر، وهذا إلى جانب الغموض الذي ظهر في عدم تحديد المصطلحات الأساسية تحديداً واضحاً إلا أن هذا النقد يمكن أن يوصف هو ايضاً بالتحيز فنحن لا نستطيع أن ننكر اهمية كارل ماركس في تطور علم الإجتماع، إن الفكر الماركس محاولة هامة جداً للوصول الى نظرية متكاملة عن بناء المجتمع وتغيره، وبرعته تتجلى في تمييزه بين العوامل العلمية المسؤولة عن كل عمليات التغيير الإجتماعي ونتائجه على الحياة الإجتماعية.

رابعا: لبلاي ومنهج دراسة الحالة:

لقد تأثر لبلاي مثلما تاثر أوجسيت كومت من قبله بالآثار التي ترتب على الثورة الفرنسية ولذلك على المجتمع. ولهذا بنى كل دراساته على حقائق مستمرة من الواقع. وقد إهتم لبلاي في اغلب دراساته (بالطبقة العاملة) وبنى منهجه الرئيسي على الملاحظة الدقيقة للظواهر الإجتماعية في ضوء اصطلاحات وضعها في إطار موحد، ويقوم هذا الإطار في أساسه على ما يعرف اليوم (بمنهج دراسة الحالة) ويعتبر إكتشافه لهذا المنهج. احد الإسهامات الهامة التي اضافها لبلاي المنهجية العامة في العلم الإجتماعي.

وقد إعترف لبلاي كما فعل تومت بأهمية الأسرة وإعتبارها الوحدة الإجتماعية الأساسية، وإستخدم (ميزانية الأسرة) كمقياس موضوعي لدراسة أبعاد حياتها، وجعلها قاعدة التحليل الكمي للحقائق الإجتماعية ويعتقد لبلاي أن أحد الوظائف الرئيسة للاسرة توفير مواد المبحثة لأفرادها خلال العمل الذي تتحد طبيعته بالمكان أو بالظروف الجغرافية. وقد إستطاع لبلاي أن يستخدم طريقة جديرية في بحثه عن الأسرة وهي التي تعرف اليوم بإسم (الملاحظة المشاركة) لانه كان يعتقد أن الملاحظة المنظمة هي الخطوة الأولى نحو الإستقصاء العلمي. هذا وكان لبلاي لا يؤمن بالتطور أو بالتقدم أما التغيير الإجتماعي فإنه يأخذ نظرة الطابع الدوري ويرى سوروكيه ان لبلاي ومدرسته قد خلدا في تاريخ علم الإجتماع، لأنه اكتشف منهجاً محدداً لتحليل الحقائق الإجتماعية وإستطاع ان يصل إلى نسق سوسيولوجي واضح وهذا إلى جانب التعميمات الكثيرة التي غنتهى اليها من دراساته، كما أنه توصل إلى عدة فروض وإقتراحات علمية تتعلق بتحسين الأحوال الإجتماعية. فكان بذلك أحد الرواد الأوائل لعلم الإجتماع التطبيقي.

خامسا: ماكس فيبر:

من أكبر علماء الالمان الذين اسهموا في إنشاء علم الاجتماع وقد اجتهد بدراسته عن الرأسمالية وعلاقتها بالدين. ولذلك فإن أغلب دراساته كانت ذات طابع إقتصادي، وإن قامت على أسس نفسية إجتماعية وقد إهتم بدراسته (الفعل الإنساني) وتحديد مجراه وآثاره، ومن هذه الزاوية يعتبر ماكس فيبر من المنهم من الأول لنظرية (العقل الإجتماعي والتحليل البنائي الوظيفي).

الفصل السادس




دور إدارة الموارد البشرية في إعداد الاستراتيجيات التربوية




دور ادارة الموارد البشرية
في اعداد الاستراتيجيات التربوية

لاشك أغلبية أفراد الملاك البشري في تحديد وصياغة الأعمال الإستراتيجية في مؤسساتهم برغم ما لمشاركتهم من أهمية بالغة، وبغية دفع الإدارة إلى تبني تلك المشاركات يكون فيدا بينان ما هي الإستراتيجية في مفهومها التقليدي، وما هو المسار الاستراتيجي للعمل عبر حركتيه المستمرة.

تشمل الإستراتيجية وفق (مدرسة هارفارد للأعمال) تحديد الأهداف والغايات في المؤسسة، وخيار السياسات، وإعداد الخطط الأساسية لإتمام تنفيذ تلك الأهداف والغايات إنها إذا ما يلي:

- شاملة (تخص الوظائف العديدة في المؤسسة).
- موجهة نحو الأمد الطويل.
- تهتم في الانسجام (تنسيق السياسات).
- تركز على العلاقات بين المؤسسة/ البيئة.
- مصاغة بشكل رسمي وواضح أم لا.

ويتألف المسار الاستراتيجي من مقاربة حركية للمسائل في المؤسسة، القائمة على مراحل مختلفة مثل:

- المواجهة بين المؤمل والممكن.
- صياغة الهدف (أعداد الإستراتجية ما).
- تحديد خطة التنفيذ.

نظام الاهداف المتعايشة في المؤسسة (اهداف المدراء / الملاك البشري):

يفترض التحدث عن أهداف المؤسسة إمكانية اعتبارها كوحدة مستقلة عن الأفراد الذين يكونونها، والقادرة على التمييز والتعبير عن أهدافها الخاصة.

يعارض تلك الفرضية المبسطة محللو المؤسسات الذين يرون أن الأشخاص وحده لهم الأهداف، ولا يمكننا سوى أن نشاطرهم الرأي بسبب الموقع الممنوح للموارد البشرية، بل وبدقة أكثر بسبب مسألة التوافق أو التعارض بين أهداف المدراء وأهداف العاملين.

أهداف المدراء في المؤسسات:

يتصف كل مدير مؤسسة بخصوصية شخصية تقوده لامتلاك مصفوفة وحيدة من الخيارات، هذا لا يعني بأن كل المصفوفات مختلفة عن بعضها بعضا بشكل دائم أو إذ أن الاعتراض المعبر عنه من أغلب المحللين يؤكد كثير من المؤلفين الذين يقترحون نمطيات للقادة/المدراء.

ماذا نملك من تلك التعددية، وما هي الفائدة التي نأخذها بالحسبان؟

تفرد كل مدير وتعددية الأهداف.

بشكل عام، تتسم الأهداف بما يلي:

- اهمتيها (عمومية، ثانوية).
- مداها (عدد الميادين التي تغطيها).
- ترتيبها المتسلسل (أفضليتها، مدى كونها عاجلة).
- افقها الزمني (أمد قصير، أمد متوسط، أمد طويل).
- مدى كونها عملية (الغائية المتضمنة، التأهيل والطابع الرسمي)
- انسجامها (التوافق فيما بينها).

وتتسم أيضا بطبيعتها وبتعدديتها، وبطابعها العام أو الشخصي جدا.

عندما نخص المدراء، يمكن إجراء الفصل بين الأهداف التي تطبع الأمنيات العامة من طرف، والأهداف التي تعبر عن التنفيذ العملي عبر معالمها الاجتماعية والاقتصادية.

الأهداف العمومية (السياسية):

- الحظوة، السلطة.
- التحقيق الذاتي.
- الاستقلال، القوة.
- الخلود.

الأهداف التنفيذية:

- الأداء الاقتصادي.
- الكيفية، المرونة.
- الأداء الاجتماعي.
- الاستقرار والأمن.

لتحديد الأهداف العمومية والتنفيذية الأساسية للمدراء في المؤسسات، من المفيد إجراء ما يلي:

- توضيح الدوافع التي تدفعهم إلى انشاء مؤسسة، وتنفيذ عمل فيها.
- معرفة الدوافع الشخصية المضمرة/ للانخراط في المؤسسة.
- تحديد سماتهم الشخصية ومحدداتهم العضوية والاجتماعية/ الثقافية.

إذا تتنوع الدوافع التي تقوم الأفراد إلى إنشاء مؤسسة ما، ويمكننا حصر الدوافع الملاحظة على المستوى العام بما يلي:

- دوافع الإنشاء: نعرض أكثر كما يلي:

- تقليد انموذج سلوكي ما (عائلي، اجتماعي...).
- فقدان عمل (الإرغام على المبادرة).
- الحرمان قياسا إلى السياق العائلي أو المهني.
- ضرورة استعادة قضية ما (إرث عائلي أو مؤسسة في وضع صعب).

- يجب الأخذ بالاعتبار الأسباب التي تسجل في إطار الزمن (وأهداف القادة/ المدراء).

- الدوافع الشخصية للانخراط في المؤسسة : يمكن عرض أهمها كما يلي:

- الحاجة للممارسة سلطة على الأفراد أو الوقائع.
- الحاجة للتجديد (تقديم الجديد) للخروج من الحياة اليومية.
- الحاجة للاستقلال (رفض كل خضوع أو طاعة)
- حاجة التحقيق الذاتي (الإنجاز).
- حاجة النجاح الاجتماعي (الترقيات).
- حاجة الدخل (الربح).
- يتعلق اختيار الأهداف، وتنفيذها العملي، ومصداقيتها والانسجام الحاصل لدى الأفراد، يتعلق كل ذلك بالسمات الخاصة بكل مدير.

السمات الشخصية للمدراء: نذكر الأكثر دلالية منها كما يلي:

- التفاؤل
- الثقة بالنفس
- الاستقرار العاطفي
- الثبات، الحزم
- القدرة على العمل والطاقة الحيوية
- الذكاء (سرعة الفهم)
- القدرة على سماع الآخرين
- الروح الاجتماعية (الانفتاح على الخارج)
- الابتكار والابداع
- التكيفية
- الجاذبية
- التنبؤ
- حالة المعرفة ومستوى الخبرة
- السرعة
- حسن المجازفة
- الحسن العلمي (الواقعية)
- المبادرة

هنا، يجب الأخذ بالحسبان بعض المحددات العضوية والاجتماعية والثقافية في مقدمة تلك السمات الشخصية الموجزة كما يلي:

المحددات العضوية والاجتماعية/الثقافية للمدراء: التي تشمل بشكل أساسي ما يلي:

- العضوية (الحالة الجسدية، الصحة، الجنس، العمر،....).
- الثقافة (منظومة القيم، الأفكار، الأصل الإقليمي.....).
- العائلية (السلطة، مدى التسامح، التوازن،......).
- الأوضاع العامة (الوقائع الاجتماعية التي أثرت على الفرد مثل: حادث، طلاق، موت).

أخذا بالحسبان تعددية العوامل المحددة لشخصية المدير، وبالنتيجة أهدافه وغاياته، يمكننا تصور جانبيات عديدة للمدراء، لذلك نستخدم مصفوفة تحليل تعلم أهداف المدراء كما يلي:

- مصفوفة تحليل لتوضيح الأهداف لدى المدراء:

صممت تلك المصفوفة كلوحة لها مدخلان وتحتوي عددا من الأهداف والاتجاهات الممكنة، بينما تساعد الحقول الأخرى على تفسير خصوصية المدراء.

اهداف العاملين والاشكال التشاركية في ادارة المؤسسات :

- أهداف العاملين : يتلقى هذا السؤال عن أهداف العاملين جوابا نمطيا يترجم بالثنائية التالية:

  - المؤسسات (أو المدراء) لهم أهداف.
  - العاملين (الأفراد أو الجماعات) تحركهم سلسلة من الحاجات.

انطلاقا من هذه المسلمة، يمكننا القول بأن العاملين يرون المؤسسة تشبع حاجاتهم كليا على الصعيد الفردي أو الجماعي، لكن عدم إشباع الحاجات

سيترجم استياء الأفراد ومجموعات العمل، إذا يعطي الإشباع أداء اجتماعيا كبيرا وأداء اقتصاديا كبيرا جدا وتساهم في ذلك البنى التالية:

- البني التسهيلية (التبسيطية):

اشكال التعاون / العمل:

يقود الشكل التعاوني، المجسد غالبا في المؤسسات التعاونية العمالية الإنتاجية، وخاصة في الوحدات ذات الحجم الصغير إلى مشاركة قوية للأشخاص في العمل.

صحيح أن الأفراد وملاكي رأس المال يتحدون تماما، وأن الأهداف يتم مناقشتها بإسهاب وتتساوى القاعدة رجل = صوت.

لهذا، ستقود القيمة رجل = صوت الأفراد التعاونيين إلى التعبير عن رأيهم حول مهام المؤسسة. ومن وجهة النظر تلك تتحقق المشاركة في تثبيت الأهداف، ويتحد العمال والمدراء وتتوافر هوية الأهداف بالأغلبية.

اشكال التعاون / العمل المهني:

هنا، ليست القانونية هي التي تشكل محدد المشاركة في الأهداف بل الكفاءة من أعلى مستوى، أو المهنية عالية المستوى لدى العمال، في كثير من المؤسسات التجديدية في ميادين التكنولوجيا المتقدمة مثل الالكترونيات، والمعلوماتية، وغيرها، تبدو سيرورة الإبداع وتنظيم المؤسسات تبتعد عن النماذج التقليدية القائمة على الفصل بين التفكير/ التنفيذ (الأنموذج التايلوري).

في تلك البنى التنظيمية، يكون وسطى مستوى التأهيل عاليا، والعلاقات التربوية قصيرة، ونظام الاتصال غير رسمي، وتعطي الأفضلية للكفاءة، وتصبح أهداف المؤسسة في الغالب كنتائج للمواجهة بين محرك المشروع الذي يملك عموما مسارا استشاريا قويا وبين المتعاونين الآخرين أو العمال، أي تناقش الأهداف وتنجم عن مشاركة الجميع.

هنا، تختلف الأفكار بدقة عن الحالة السابقة وتتجه المعادلة رجل = الصوت، كي تصبح كفاءة = صوت.

شكل الادارة التشاركية بالاهداف :

سنذكر المبادئ التي استوحى منها هذا النمط من الإدارة التشاركية كما يلي :

- تعرض الإدارة في الغالب الأهداف العامة (أو التوجيهات الإستراتيجية).
- من ثم، حسب إجراء التشاور "النازل " و"الصاعد " ترتبط المستويات التربوية المختلطة بالمناقشة، وتعلن بدقة الأهداف والوسائل المقابلة لكل مستوى.
- يمكن أن ينجم من هذا الشكل النتائج التالية:
  - أولا، تماسك قوي في سير المجموع.
  - ثانيا، معرفة بالأهداف والتحام أفضل.
  - خيرا، تحفيز عال وقبول أفضل لوضع الموازنات.

مسؤوليات التحليل والتشخيص :

تتكامل أعمال التحليل والتشخيص لكن لا تتحد مع بعضها بعضا، ويستطيع اختصاصيون مختلفون مسك إحدى تلك المهام بمفردها، وكي نوح ذلك، سنقوم بتميز المرحلتين ليتم تمييز مسؤوليات المدراء عن العاملين الآخرين قد الإمكان.

التحليلات :

يتولى المدير بطريقة متنوعة جدا أعمال التحليل بصلاحيات كبيرة ممنوحة له، مع ذلك، على صعيد الأهداف، يتم تفويض أعمال التحليل، والتفويض الجزئي عبر شكلين هما:

- تحليلات خارجية عن المؤسسة.
- تحليلات يعهد بها إلى أعضاء من ملاك المؤسسة حسب الموضوع.

عندما يكون التحليل خارجيا (التعهد الخارجي أو باستدعاء مستشارين خارجيين) يتم البحث عن الخبرة في خارج المؤسسة التي لا تمس المركزية الداخلية لسلطات المدير، ويكون ذلك في الميادين المختلفة مثل (التحليل المالي، وتحليل السوق، وتحليل الجدوى الفنية، وتحليل العلاقات بين الأفراد وتحريكهم، وتحليل الأداء).

وعندما يوجد تفويض داخلي لتحليل العمل، تكون الخبرة المملوكة من قبل العديد من أعضاء المؤسسة مطلوبة، ويتم ذلك في الميادين المذكورة سابقا نفسها إذ يتم إجراء التحليل المالي والموازنات من قبل المحاسب، والتحليل السوق من قبل المسئول التجاري المدعوم من الأفراد التجاريين، والتحليل الفني من قبل المهندسين الفنيين، وتحليل الأداء والعلاقات بين الأفراد من قبل المسئولين عن الموارد البشرية.

التشخيصات:

يستند إعداد التشخيصات إلى مجموع تحليلي معمق قائم على: حالة أو واقع المؤسسة، والواقع الحالي أو الكامن للبيئة.

تظهر حالة المؤسسة في بيان نقاط القوة أو الضعف، ويظهر الواقع الحالي للبيئة في التهديدات أو الفرص.

- تقدم البيئة سمات عديدة أهمها:
  - سمات متعددة الأشكال: اقتصادية، وتقانية، وسياسية، واجتماعية، وثقافية.
  - سمات متطورة كثيرا أو قليلا: تقنيات جديدة وأسواق جديدة، ومنافسين جدد.
  - سمات منتشرة المدى كثيرا أو قليلا: إقليمية، ووطنية، ودولية.

- سمات معقدة كثيرا أو قليلا: نشاطها تقليدي أو دقيق ومتطور(مهن معروفة أو يجب اكتشافها).
- سمات مستقرة كثيرا أو قليلا : أي مطبوعة بالارتياب أو بالاضطراب (التقني، الاقتصادي).
- سمات عدائية كثيرا أو قليلا: مع السلطات السياسية، والتنافسية، والزبائن والموردين.

— الوضع في المؤسسة يجب أخذه في الاعتبار في كل مواردها أو في الوسائل الحالية، وظل مؤهلاتها الكامنة أو هامش عملها.

إذا يمكن تقدير حالة المؤسسة الحاضرة من خلال وضعها النسبي بعبارات (التكنولوجيا، والمنتجات، والأسواق، أي بالوضع التنافسي).

ويمكن تقدير معرفة المزايا التنافسية بناء على ما يلي :

— أبعادها	— تجربتها	— مواردها المالية
— اختراعاتها	— صورتها الاجتماعية	— تنظيمها
— مواردها البشرية	— حالة تبعيتها	— حالة طاقتها

— جعبتها الحاوية على النشاطات الإستراتجية

ويمكن تقدير الحالة الكامنة للمؤسسة على صعد مختلفة بعبارات هامش العمل الممنوح من خلال ما يلي:

— مبلغ الأموال النقدية المتوفرة.

— القدر على الاستدانة.

— إمكانية تحريك الملاك البشري.

— السيطرة على التكنولوجيا الجديدة.

— المقدرة على تقليص التبعية من البداية أو من النهاية واستخلاص مزايا نقدية منها.

- المرونة الفنية والتجارية والتنظيمية العملية.

إن فحص البيئة والمؤسسة يسمح بتشخيصات حول حاضر ومستقبل المؤسسة.

أخيرا، يمكن أن يرتبط الملاك البشري للمؤسسة بدرجات قوية إلى حد ما، في أعمال التحليل الداخلي أو الخارجي مما يؤثر على المنتجات، ويفيد أن نحدد أن ذلك لا يشمل كل الملاك بل جزءا منه ممن يمتلكون المعارف التقنية (التجارية، والمحاسبية، والفنية)

الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة:

نحدد قبل التعبير بدقة عن تقاسم المسؤوليات في هذا المستوى ما يجب علينا فهمه من خلال إعداد الإستراتيجية:

يمثل إعداد الإستراتيجية تنفيذ الخيارات الهامة للمؤسسة فيما يتعلق بالبيئة المحيطة بها.

تخص الخيارات ميادين محددة من النشاط وتنتج عن سيرورة اتخاذ القرار.

طبيعة الخيارات الإستراتيجية:

نميز تقليديا ثلاثة أبعاد من تقدير الخيارات: التقنية، والمنتج، والسوق، وخيارات متعددة قياسا، إلى حالة الانطلاق أو قياسا إلى الآخرين (المنافسين).

وقد تكون الخيارات كالتالي:

- التخصص في منتج ما.
- الاختلاف (خيارات متعددة حول منتج الأساس).

التعددية:

الأفقية (تطوير المنتجات الملحقة)، العمودية (الاندماج في المقدمة أو في النهاية).

- النمو الداخلي (التمويل بالاعتماد على الذات).
- النمو الخارجي (دخول أسواق جديدة، ملكيات جديدة).
- عدم الالتزام أو تصفية المؤسسة بهدف إعادة توزيع المواد.
- تخريج النشاطات (تعهد بعض أعمال المؤسسة خارجيا).

يتطلب تحقيق الخيارات الكبرى دراسة الجدوى، أي مواجهة بين الوسائل المطلوبة والوسائل المتوفرة في المؤسسة.

على الصعيد البشري، يمكن أن تسبب الخيارات تغيرات في الموارد البشرية (إعادة تخصيص وتسمية الملاك البشري، واستخدام جديد، وتسريح، وإعداد التأهيل...) وتغيرات في التنظيم.

وتتلخص سيرورة الخيارات بالاستراتجيات في :

الأهداف، الخيارات المفضلة، الوسائل المتوفرة أو الممكن الحصول عليها، الخيارات الإستراتجية الفعلية.

تشكل الخيارات الإستراتيجية الفعلية بلوغ تلك المرحلة الكبرى أي تشكيل إستراتجية.

هنا، على مستوى الخيار، وكما هو سابقا على صعيد الأهداف والتشخيص كيف يكون تقاسم المسؤوليات بين المدراء والملاك البشري؟

إذا قبلنا بأن الخصائص الأساسية للمدير تمكن في القرار، وان نتيجة ذلك تتمثل في المسئولية يمكننا تصور أن أي تقاسم لا ينفذ في هذا المستوى،

في الحقيقة لا يتخذ القرار والمسئولية بشكل إجباري بل يمكن أن يتضمن القرار مسئولية عدة أشخاص مترابطين ومسئولين كل عن نفسه.

استراتجية المؤسسة ونظام ادارة الموارد البشرية:

باعتبار إدارة الموارد البشرية سيرورة إستراتجية المؤسسة، يفيد إظهار مستويات تركيبها كمنا تطلب الموارد البشرية أيضا طريقة فهم خصوصية يؤمل أن تفسر بها النظام.

استراتجية المؤسسة وادارة الموارد البشرية:

بموجب الطريقة التي نلوم بها كل المقاربات الخصوصية لتفضيل سمة الإدارة على حساب الأخرى، فإن إدارة الموارد البشرية تعرف كيف تكون في منأى عن أي خطر قد يتكون من الرغبة بالعودة إلى الإنسان الفرد والاجتماعي.

إذا وعينا ذلك، سنذكر بالميادين الأساسية المتداخلة التي تنفذ في المؤسسات معا وبشكل متزامن أو متتابع.

ابعاد المؤسسات وبيئتها:

يجب أن تعزز صياغة التوجيهات أو الخيارات الإستراتجية كي تؤخذ بالحسبان كل أبعاد المؤسسة وبيئتها أي:

- البعد الاقتصادي.
- البعد الثقافي.
- البعد البشري والسياسي.
- البعد المالي.

نعرض فيما يلي ودون الدخول في تعليق تفسري، مخططين تفصيليين بشكل خاص للسمة متعددة الأبعاد لسيرورة صياغة الإستراتجية.

يذكر المخطط الأول بشكل خاص ضرورة تجميع الميادين الأربعة من الاهتمامات في صياغة الإستراتجية : الاقتصادي والتقاني، والمالي، والبشري والسياسي.

ويظهر المخطط الثاني الأكثر نظاما وحركية سيرورة إيقاعية للمسار الاستراتيجي الذي ينطلق من أهداف المؤسسة للوصول إلى الرقابة إي إلى تقييم الأعمال.

الفصل السابع




أهمية الرئاسة الإدارية في القطاع التربوي




أهمية الرئاسة الإدارية في القطاع التربوي

مقدمة:

لقد مر علم الإدارة في العقود القليلة الماضية بمرحلة حرجة شهدت ردة على المبادئ والمفاهيم والنظريات الإدارية التي سادت الفكر الإداري منذ مطلع هذا القرن. ولعل أول من نبه إلى عدم صلاحية المبادئ والنظريات الإدارية في كل زمان وتحت كل ظرف هو هربرت سايمون في كتابه الشهير السلوك الإداري الذي وضعه سنة 1945 ابان الحرب العالمية الثانية، ويبني سايمون اراءه على الافتراض القائل بأن المبادئ والنظريات الإدارية ما هي إلا امثال ومجموعات متناقضة من الافتراضات التي ثبت عدم جدواها في معظم المؤسسات وفي معظم الظروف ومع أن اراء سايمون بدت مقنعة للبعض خاصة اولئك العاملين في المجال الاكاديمي إلا أن نقده الموجه ضد المبادئ والنظريات والمفاهيم الإدارية لم يلق سوى القليل من الاهتمام والموافقة من قبل العاملين في المجال الإداري وخاصة اولئك المهتمين بإنشاء التنظيمات على مبادئ وأسس علمية. إلا أن اراء سايمون كانت بداية جيدة لاولئك المهتمين بالوصول إلى افضل السبل في معالجة المشاكل التنظيمية ولذلك نجد أن معظم الباحثين بالتجارب المختلفة لمعالجة كافة الجوانب التنظيمة سواء الداخلية أو المتعلقة ببيئة التنظيمات الخارجية قد توصلوا بعد عقدين أو ثلاثة من الزمان – أي منذ كتابات سايمون– إلى نتيجة تشبه إلى حد ما تلك النتيجة التي توصل إليها سايمون بالتحليل النظري أي أن عمومية المبادئ والنظريات تعتبر منطلقاً خاطئاً لفهم التنظيمات والوصول بها إلى مراحل متقدمة من الفعالية والكفاءة.

وليس من الغرابة أن نجد هذه الأيام محاولة للتمسك بهذه النتائج التي توصل إليها الباحثون بسبب ماتعانيه الدول الرأسمالية من مشاكل اقتصادية مثل التضخم والبطالة ومشاكل بيئية – كتلوث الماء والهواء. ومشاكل اجتماعية كالتفكك الاجتماعي والانحلال التنظيمي تلك الظواهر التي

يرجعها كثير من علماء الاجتماع إلى الفلسفة والايديولوجية الرأسمالية التي بنيت عليها كافة التنظيمات (السياسية والادارية والاقتصادية) في المجتمع والتي لعبت مبادئ الإدارة ونظرياتها دوراً كبيراً في تطورها.

ويعتقد البعض أن التجارب والابحاث التي اجريت في مجال المعرفة الإدارية منذ سنة 1945 حتى الان تشكل 90٪ من مجموع المعارف الادارية منذ أن بدأت الإدارة تحتل مكانتها المرموقة بين العلوم الاجتماعية الاخرى، ولقد كان لتعدد التجارب مع ما رافقها من تعدد المفاهيم والآراء والاتجاهات والنظريات المستنبطة انعكاس مضطرب لدى العاملين في مجال الإدارة، إذ اختلطت عليهم هذه المفاهيم المتعددة والمتناقضة احيانا ولم تساعدهم كثيراً في تحديد أفضل السبل للاداء الفعال والوصول بتنظيماتهم إلى مستويات عالية من الكفاءة والفعالية والملاءمة وأصبح شغل الإداريين الشاغل أمام هذا الحشد من الآراء والاتجاهات هو تقرير أي الحالات أو في اية ظروف يمكن أن تعمل فيها مجموعة من المفاهيم والأساليب بكفاءة عالية. ولقد اقتنع بعضهم بأنه لا توجد مبادئ عامة يمكن تطبيقها في كل المجالات ولكنها اجتهادات يجب اختبارها في ضوء الحالة الخاصة أو الموقف الراهن. وهم في هذه الحالة يشبهون الطبيب الذي لا يملك -في عصر كثرت فيه الادوية والعلاجات الخارقة- علاجاً عاماً يستطيع استعماله في كل الحالات وفي كل الظروف، ولكن يجب عليه أن يشخص المرض أولا ويرى ما الذي يشكو منه المريض. كذلك حال الإداري الذي يجب عليه أن يختار المفاهيم والاساليب والادوات الملائمة لكل ظرف وكل موقف على حده.

وعليه، وإذا كنا سنتناول البحث في عملية الاشراف والقيادة - كناحية رئيسية وكوظيفة هامة من وظائف الادارة - فاننا سنواجه بمسألتين رئيسيتين: الأولى معرفة المفاهيم والمبادئ والوسائل المتاحة للمشرف والثانية إمكانية تحليل الموقف والحالة كأساس لتقرير ماهية المبادئ والمفاهيم والوسائل التي تكون أكثر تأثيراً في معالجة الحالة. وهذا المنهج يشكل نقيضاً واضحاً للأسلوب والمنهج التقليدي حيث كان التأكيد على تشابه المؤسسات والتنظيمات والمواقف

وكان البحث عن الطريقة المثلى لإدارة مؤسسة ما ليتسنى تطبيقها على المؤسسات الأخرى. وفي المقابل فإن المنهج الموقفي يتطلب قراراً ادارياً يعتمد على الظروف والموقف، ووفقاً لهذا المنهج فقد تحول الاتجاه إلى معرفة الفوارق بين المواقف الإدارية، أي أنه بدلاً من محاولة تحديد اوجه الشبه في التنظيمات فإن الهدف يتركز حول تحديد أوجه الاختلاف ثم تفسير تأثيرها على الممارسات الفعلية.

وبالإضافة إلى ذلك فإن المنهج الموقفي يفترض عدم وجود طريقة مثلى للأدارة، وربما كان فريدريك تيلور على حق عندما اعتقد بأن هناك طريقة مثلى لإداء عمل يدوي متكرر ولكن ذلك لا ينطبق على التخطيط أو التنظيم أو الرقابة أو القيادة أو اتخاذ القرارات فالتنظيمات المختلفة ذات المهام المختلفة والبيئات المتنافسة المختلفة تتطلب خططا مختلفة أو قيادات متنوعة أو وسائل اتصال مختلفة، ويجب إلا يتوقع أحد أن يقيم تنظيماً مثل ناد اجتماعي أو مؤسسة مساهمة أو دائرة حكومية أو مشروع تجاري على نفس الأسس والمبادئ أو بنفس الأساليب والمفاهيم ففي كل واحدة من هذه التنظيمات يعتمد نمط القيادة الفعالة على شخصية القائد ومهارات وخبرات واتجاهات ومستويات تدريب المرؤوسين التابعين.

أن تحليلينا للقيادة الإدارية في هذا البحث ينطلق من الافتراض المبني على المنهج الموقفي للإدارة والذي بقضي بعدم وجود طريقة مثلى للقيام بأية عملية إدارية.

مناهج القيادة:

لقد ارتبطت النظرية الموقفية بالقيادة الإدارية وانماطها أكثر من أية وظيفة أخرى من وظائف الإدارة والتنظيم لمدة طويلة من الوقت. فالى ما قبل الحرب العالمية الثانية نجد في كتابات ماري ياركر فوليت وكيرت ليوين وورنالد ليبيت وجستر بارنارد وغيرهم اشارة إلى هذه النظرية الموقفية للقيادة

وبأنه ما من نمط قيادي امثل يسود في معظم التنظيمات في كل الظروف وبعد الحرب العالمية الثانية وفي سنة 1948 قام رالف ستوجدل بدراسة مستفيضة للعوامل الشخصية التي تجعل القيادة ذات طبيعة موقفية ومع بداية الخمسينات نجد أن المفهوم الموقفي للقيادة بدأ في الظهور ونجد أن بعضاً من اشهر من كتبوا في هذا المجال امثال دوجلاس مكجريجور وفريد فيدلر ورنسيس ليكرت كانوا أول دعاة المدرسة الموقفية ولهذا يمكن القول أن هذا المفهوم بدأ يأخذ اهمية لدى كتاب الإدارة. ولكن الغريب أن الاطار النظري لهذا المنهج لم يتطور ولم يتبلور بشكل متكامل حتى الآن.

لقد تطورت النظرية الموقفية للقيادة بشكل رئيسي كرد فعل لفشل المنهج الوصفي القيادة (صفات القائد الفعال الخ) حيث حاول كتاب الإدارة والباحثون الأوائل اكتشاف مجموعة من الصفات تميز القائد الناجح. وقد انطلق هؤلاء من الافتراض القائل بأننا إذا استطعنا اكتشاف المواصفات التي تؤدي إلى نمط افضل للقيادة الناجحة، فإن عملية الاختيار في مجال القيادة تنحصر في إيجاد الاشخاص ذوي المؤهلات الجسمانية والعقلية والشخصية المطابقة للمواصفات المطلوبة. كذلك يصبح التدريب في مجال القيادة محصوراً في محاولتنا تطوير تلك المواصفات في الاشخاص ذوي الطاقات الكامنة التي تؤهلهم ليصبحوا قادة ناجحين.

وفي الثلاثين سنة الاخيرة اجريت مئات التجارب، لكنها فشلت في الوصول إلى مجموعة واحدة من الصفات المميزة للقيادة الناجحة. وفي تلخيص لأكثر من مئة دراسة لوحظ أن 5٪ فقط من هذه الصفات القيادية وجدت في اربع دراسات منها. وقد لوحظ أيضاً أن بعض الصفات القيادية التي كانت من أهم صفات القائد الناجح في بعض الحالات كانت ذات أهمية ضئيلة في حالات أخرى. وبهذا امكن الاستنتاج بان متطلبات الموقف لها اهمية كبيرة وأن القائد يكون ناجحاً عندما تكون صفاته المميزة ملائمة لتلك المتطلبات.

وكانت النتيجة اذن هي قبول المنهج الموقفي وتدعيمه. وبالرغم من ذلك فلم يستطع الباحثون والكتاب الإداريون تحديد مركبات تلك النظرية (الموقفية) واكتفوا بالقول بانها تتألف من ثلاث مجموعات من المتغيرات:

1. مميزات القائد.
2. مميزات التابعين.
3. مميزات الموقف.

وطبيعي أن تكون مميزات الموقف أكبر اهمية لأنها تحوي أكبر مجموعة من هذهالمتغيرات ولكنه لم يكن بالإمكان وضع اطار شامل لهذه المتغيرات التي تشكل في مجموعها الموقف قيد البحث والتحليل.

وفي سنة 1960 حدد دوجلاس مكجريجور في كتابه المشهور اربعة متغيرات تؤثر في النمط القيادي:

1. صفات القائد.
2. اتجاهات التابعين وحاجاتهم وبعض الصفات الشخصية الأخرى.
3. مميزات التنظيم. مثل هدفه وهيكله وطبيعة الاعمال المطلوب اداؤها.
4. البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. ومع أن منهج مكجريجور هذا قد وضع الاطار الاساسي للموقف إلا أن فائدة هذا الاطار كانت محدودة لأن الابعاد المحدودة للمتغيرات لم توضح كفاية لتساعد في معرفة تأثير هذه المتغيرات على مجرى العمل الإداري.

ولابد من ذكر كتابات ف. فيدلر والاعتراف بجهوده في هذا المجال حيث نشر نتائج دراساته في كتابه "نظرية حول فاعلية الإدارة" وقد اقتنع فيدلر من هذه النتائج بأن الأداء القيادي يعتمد على التنظيم مثل اعتماده على القائد، ويفيد فيدلر بأنه "من غير الملائم أن نتكلم عن القائد الفعال أو غير الفعال إلا في حالات استثنائية ولكن من المناسب أن نشير إلى أن القائد ذو فاعلية في موقف معين وغير ذي فاعلية في موقف آخر".

وفي تجاربه تلك يركز فيدلر على ثلاثة أبعاد للمهمات والمجموعات تجعل من السهولة أو الصعوبة التأثير في اداء مجموعة ما وهي: علاقات القائد بالاعضاء وهيكل النشاطات وقوة مركز القائد. وقد ساهمت دراسات فيدلر في بلورة النظرية الموقفية للقيادة حيث يشير في نهاية كتابة إلى ضرورة الاهتداء إلى وسيلة افضل لقياس مدى افضلية الموقف القيادي.

طبيعة القيادة:

أن من أهم الاختلافات بين المنهج التقليدي للقيادة الذي انتهجه الكتاب والباحثون السلوكيون وبين المنهج الموقفي تتعلق بطبيعة القيادة. فقد حدد علماء النفس وعلماء الاجتماع القيادة بأنها عملية تفاعل شخصي يحاول بها القائد التأثير في الآخرين لاتباع نهجه ويعتقدون بان ماهية القيادة تكمن في تحفيز الافراد والتأثير فيهم ليصبحواتابعين. ويعتقدون كذلك بان القيادة هي: "فن التوجيه والتنسيق وتسجيع الأفراد والجماعات وحفزهم لبلوغ الاهداف المطلوبة عن رضا وقناعة وفي الاتجاه المرغوب" وبتعاً لذلك فإن دراسة القيادة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بدراستنا للقدرة وهي تركز على الجانب العاطفي وليس الجانب العقلاني.

أما المنهج الإداري للقيادة المعتمد على التحليل الموقفي فهو منهج اوسع. وإذ سلمنا مبرتكزات نظرية النظم فإن دور القائد هو تكييف التنظيم مع القوى والعوامل الخارجية التكنولوجية والبيئية والقيمة ينتقد دعاة المنهج الموقفي المناهج التقليدية للقيادة لنفس الأسباب التي ينتقدون بها المبادئ التقليدية للتنظيمات الرسمية. ففي كلا الحالتين يزداد التركيز على العلاقات الداخلية للمؤسسة أو المجموعة بينما تغفل العلاقات الخارجية فالقيادة يجب أن لا تنحصر في تحفيز الأفراد التابعين للمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم بل أنها تتضمن ارتباط التنظيم بالقوى والعوامل الخارجية، فالنمو والتقدم وتحقيق الأهداف ليست مسائل ذات طبيعة داخلية وذاتية محضة ولكن لها أبعاداً بيئية خارجية هامة كذلك.

أن من نتائج هذا التطور الشامل هو الحاجة إلى تفسير معقول للامكانات المتاحة في البيئة مع الأخذ بعين الاعتبار المحددات التي تمليها المؤسسات والعوامل الخارجية الأخرى. أن القائد هو الشخص ذو الرؤية الواضحة والذي يتفهم القوى الخارجية بدقة ويقوم بتوجيه تنظيمه نحو تحقيق الأهداف ضمن الامكانيات المتاحة ويقوم القائد كذلك بوضع أهداف للتنظيم تتفق مع حاجات الأفراد الاعضاء فيه فإذا نجح في ذلك يسود التعاون بين الأفراد ويزداد التزامهم نحو التنظيم.

ومن أهم الاختلافات التي يجب توضيحها في تحليلنا للقيادة تلك التي تميز القائد عن الإداري الفعال. ونجد هذا الاختلاف واضحاً في الجدول التالي فالإداري الفعلا هو ذلك الذي يدير العمليات الداخلية للتنظيم بفاعلية ويكن المؤسسة من الاستمرار في اداء وظيفتها بواسطة تنسيق وإدارة وتطوير النشاطات الجارية. أما القائد فهو الشخص ذو الرؤيا البعيدة والذي يحافظ على الاتجاه الذي يسير فيه التنظيم ويحاول تغييره ليستجيب للتطورات الخارجية في البيئة المحيطة، ويركز القائد بدوره على العمليات التي يجري بواسطتها إعادة تحديد اهداف التنظيم ويحاول أن يحفز الاعضاء ليصلوا إلى درجة عالية وكفؤة في تحقيق الأهداف.

جدول مقارنة بين مميزات القائد والاداري الفعال:

القائد	الإداري الفعال
يحدد دور المؤسسة وهدفها ويعيد تحديد الهدف	يعني بالمواد الخام والمعلومات والتقارير بكفاية
يهتم بتكييف المؤسسة مع القوى الخارجية ويساعد في تحقيق التغير المرغوب	يحافظ على الاداء في التنظيم في المستوى الحالي بفاعلية

القائد	الإداري الفعال
يركز على تحديد الاهداف والتخطيط طويل الاجل ويوجه التنظيم وفقاً لتصوره للمستقبل	يتدبر النشاطات اليومية بصورة ملائمة
يدافع عن وحدة المؤسسة ويحافظ عليها من التهديد الخارجية	ينسق بين النشاطات الجارية ويحافظ على المركز الحالي للتنظيم
يركز على زيادة انعاش المؤسسة بتحديد وتوازن المصالح الداخلية فيها	يهتم بالنشاطات وليس بالنتائج
يلعب دوراص هاماً في التأثير في السلوك التنظيمي وتوفير المناخ التنظيمي الملائم	يحاول تحقيق الاشياء ولا يركز على تحقيق التغير
يحفز التابعين ليساهموا في تحقيق أهداف التنظيم	يطلب من التابعين القيام بالنشاطات وانجاز المهمات دون توضيح اهداف التنظيم لهم

ولا يعني ذلك بأن للقائد السلطة المطلقة في إعادة تحديد الأهداف وتعديل المهمات الرئيسية في التنظيم أو تقرير سياسات جذرية للتنظيم، ولكنه يجب أن يتصرف على ضوء القوى الخارجية المؤثرة في التنظيم وضغوطات المجموعات وآراء ذوي المركز والقدرة، فهو وحده الذي يتفهم هذه القوى والمواقف ويتبع خطة عمل من شأنها أن تحقق نجاحاً ضمن هذه المعطيات.

وغالباً ما يكون للقائد معتقدات شخصية (ذاتية) قد تتعارض مع الاتجاه الذي يحاول أن يوجه فيه المؤسسة ولكنه على يقين بان تبنيه لارائه ومعتقداته تلك يمكن أن يؤدي إلى اغتراب الأعضاء أو يؤدي إلى نكسة في التعامل مع

المجموعات خارج التنظيم. فمثلاً من المعروف أن مرشحي رئاسة الحكومات غالباً ما يتخذون مواقف معينة في مسائل سياسية خلال حملة انتاخبية ولكنهم ينتهجون منهاجاً آخر مختلفاً عندما يشغلون المنصب السياسي فعلاً حيث تؤثر فيهم الاعتبارات السياسية الفعلية.

ويعرف القائد دائماً أنه من أجل أن يحافظ على مركزه القيادي فإن عليه أن يكسب دعم اتباعه، ويحاول أن يعدل آراء المجموعة ويبلورها ولكنه غالاباً ما يكتشف أن الضغوطات الخارجية تجبره على تغيير ميوله الشخصية لما يعتبره في مصلحة التنظيم. ان القائدالفعال يتجنب المواقف الجامدة والتي لا خسارة فيها ولا مكسب، ومرة أخرى فإن التحديات التي يواجهها تحديات ذات طبيعة توفيقية. أن القائد الفعال مشغول بالوصول إلى نقطة توازن . وهو فن الأسلوب التوفيقي الناجح . بين رغبات المجموعات الصغيرة والقادة غير الرسميين وبين تأثير القوى والمجموعات الخارجية. وبأسلوب التوفيق هذا يستطيع أن يجعل التأثير الشخصي يكتسب دعم العناصر الرئيسية داخل التنظيم.

مصدر القدرة القيادية:

أن قدرة أي قائد مستمدة من عدة مصادر، ومثلها مثل أي ظاهرة في السلوك التنظيمي فإنها تعتمد على الظروف الموقفية. ففي المؤسسات التجارية والرسمية تعزى القدرة القيادية إلى السلطة المرتبطة بالمركز، فقدرة أي مشرف مثلاً تعتمد على السلطة اليت يملكها في توجيه المرؤوسين والجزاءات التي يستخدمها ليجبرهم على الامتثال والاذعان. ولامقدرة على الايفاء بحاجات فرد ما من خلال المكافآت أو الجزاءات التي يملكها مشرف ما هي قطعاً مصدر أساسي للقدرة، فإذا استطاع أن يزيد أو يخفض المرتب، ويحدد مهمات مرغوبة أو غير مرغوبة لدى الرؤوسين للقيام بها أو يرقى موظفاً أو ينهى خدماته، فإنه بذلك يتحكم في مصادر هامة لمقابلة الاحتياجات التي من شأنها ان تؤثر في سلوك الأفراد الخاضعين لسلطته.

وبالإضافة غلى قوة التاثير الناتجة عن المركز، فإن قوة التاثير التي تعتمد على درجة المعرفة تشكل مصدراً آخر للقدرة والسيطرة. فالناس بطبيعتهم يقبلون ويتأثرون بما يقوله ذو الخبرة والمهارة والمعرفة، فإذا اعتقد المرؤوسون أن مشرفاً ما ذو اطلاع ومعرفة وخبرة فيميلون إلى تقبل توجيهاته – ليس بالضرورة لأنه صاحب سلطة رسمية – ولكن لكونهم يشعرون بأن توجيهاته ستؤدي إلى احسن النتائج المرغوبة فما من أحد يرغب أن يشغل نفسه بجهد يشعر معه بأنه لم يحسن توجيهه أو أن فيه إضاعة للوقت.

وكذلك تكمن القدرة القيادية في بعض الصفات الشخصية أو بعض الخواص الذهنية والعقلية للقائد. فكثيراً ما يتمتع شخص ما بالقدرة أو بقوة ما لأن مجموعته ترى فيه صفات الديناميكية والمقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة والتمتع بمحبة المجموعة له، وبالمقابل فإن قدرته يمكن أن تنبع من خلفيته الاجتماعية ومدى تحكمه في مواد التنظيم.

والقدرة على التأثير في الآخرين تعتمد على مدى أهمية بعض المتغيرات في الموقف فالتأثير المهني على المركز قد لا تكون له أهمية عند مجموعة من المراهقين الذين لا يتقيدون بالسلطة كثراً ولكنها قد تكون ذات أهمية أكبر عند مجموعة من المستخدمين الأكبر سناً والذي هم من جيل سابق يعطي أهمية أكبر للسلطة. ان ملائمة اي قائد ونطاق معرفته تعتمدان على المجموعة التابعة له وكذلك تعتمدان على مقومات مركزه، وردو فعل الأفراد تجاه هذه العوامل تختلف أيضاً وتؤدي إلى اعتماد قدرة القائد على عوامل موقفية من شأنها أن تحول دون التعميم في مجال تحديد مصادر القوة في التنظيمات الأدارية.

النماذج القيادية والتنظيم :

لقد اتجهت انظار الباحثين لتحديد النماذج القيادية اثناء بحثهم في العوامل الموقفية للقيادة منذ الحرب العالمية الثانية، وقد بذلت الجهود لتحديد

مدى تاثير الطريقة والنمط الذي يقود به الشخص في المجموعة التي يقودها أو التنظيم الذي يقوده. وقد افترض الباحثون بأن الفرد يسلك سلوكاً حسناً عندما يعتبر نفسه مشاركاً (مشاركة كاملة) في التنظيم وهذا الافتراض يعود في الأصل إلى علم النفس الاجتماعي وكما قال بعضهم فإن سلوك الاشخاص يبدو أن يتأثر برغبة جامحة لاثبات الشخصية أو لأثبات الاهمية، اي ان كل فرد يريد أن يشعر باهميته (اي أنه مهم ويجب أن يحسب حسابه).

أن المنهج الموقفي لدراسة القيادة بشكل عام يؤدي إلى استنتاج اساسي هو أ، المواقف المختلفة (الظروف والحالات) تتطلب أنواعاً مختلفة من القياديين ولهذا فإن فائدة هذا المدخل هو تفسير المواقف بدقة حتى نتمكن من تعيين القادة المناسبين أو أن يقوم القادة بسلوك معين يكون له تأثير في تلك المواقف المختلفة، ومن أجل ذلك سنحاول التعريف بأنواع القيادات ومميزات كل نوع منها باختصار. وقد حاول البعض تصنيف القيادة تبعاً للطريقة التي يزاول بها القائد سلطته (أو سلطة مركزه) أو تبعاً لاهتمامات القائد، فالقائد الذي يهتم بالانتاجية في التنظيم يسمى القائد ذو الاهتمام الانتاجي أما ذلك الذي يهتم بالعلاقة مع الأفراد والمجموعات فيسمى بالقائد ذي الاهتمام الانساني منذ الحرب العالمية الثانية ركزت المؤلفات المتعلقة بالقيادة على ثلاث أنماط رئيسية من القيادة وهي: النمط الديكتاتوري التسلطي والنمط الديمقراطي والنمط المنفتح او القيادة الموجهة والقيادة المشاركة، والقيادة الحرة المطلقة (الانسيابية).

اما الفرق بين هذه الانماط الثلاث فيمكن تلخيصها كما يلي:

جدول الفروق بين الانماط القيادية

القائد الموجه التسلطي	القائد الديمقراطي المشارك	القائد الانسيابي غير الموجه
القائد يتخذ معظم القرارات	التابعون يشاركون في القرارات	التابعون يتخذون القرارات
حرية التصرف للمرؤوسين محدودة	القائد ينمي بعض الاستقلالية	للتابعين استقلالية مطلقة
يستعمل القائد القوة في حفظ النظام	يحاول القائد أن يقنع لا أن يجبر	يعتمد المرؤوسون على الرقابة الذاتية
النشاط يتركز في القائد	النشاط يتركز في المجموعة	النشاط يتركز في الأفراد
يلجأ القائد للاتصال المنفرد	يشجع القائد الاتصال الثنائي	الاتصال حر ومفتوح
ينعل القائد عن المجموعة	يتفاعل القائد مع المجموعة والمجموعة	يصعب التمييز بين القائد
لا يهتم القائد بشماعر المرؤوسين	يهتم القائد بمشاعر مرؤوسيه	مشاعر الأفراد هو المسيطر
يتحمل القائد كل المسؤولية السمؤولية	يشارك القائد اتباعه في القوة والمسؤولية	الفرد هو المسؤول
دور القائد توجيهي	دور القائد مشارك للمجموعة	دور القائد توفير الموارد اللازمة
القائد يتحرى المواوقف المتزنة والمضموزة	يتحلى القائد بالمرونة والتكيف	البيئة الداخلية مرنة جدا

القائد الموجه التسلطي	القائد الديمقراطي المشارك	القائد الانسيابي غير الموجه
على الفرد الطاعة التامة	على الفرد ان يهتم بالتعاون	يهتم الفرد بالإداء
النتيجة النفسية: الاكتئالية	النتيجة النفسية: المشاركة	النتيجة النفسية: الاستقلالية
درجة الولاء: الاغتراب	درجة الولاء: الانتماء	درجة الولاء: الضياع والفردية

العوامل والمتغيرات المؤثرة في النماذج القيادية:

يعتقد دعاة المنهج الموقفي للقيادة بأنهناك عوامل ومتغيرات داخلية وأخرى خارجية تؤدي إلى نجاح أو فشل الأنماط القيادية ويجمع معظم الباحثين على العوامل التالية:

أ. المتغيرات الداخلية

1. الهدف. 2. المهمة. 3. التكنولوجيا.

4. الافراد. 5. البنيان التنظيمي.

تؤثر هذه العوامل الخمسة في الانماط القيادية بصورة مختلفة فنجد مثلاً أن الدرجة التي يقبل بها الأفراد اهداف التنظيم والمهمة الأساسية للتنظيم تؤثر في نمط القيادة الصالحة لذلك التنظيم فإذا تقبل الأفراد أهداف التنظيم نجد أن النمط المشارك (الديمقراطي) من القيادة هو النمط الملائم لذلك النوع من التنظيم. أما إذا لم يتقبل الأفراد أهداف التنظيم مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة نجد أننا في حاجة لنوع آخر من القيادة قد يكون النوع الاتوقراطي أو الموجه الذي قد يضطر لاستعمال القوة ليجعل الأفراد يقومون بالمهمات المطلوبة اليت لا يرغبون القيام بها في الاحوال العادية.

وينطبق هذا ايضاً على القيم التي تتضمنها أهداف التنظيم، فإذا كانت قيم الأفراد الشخصية متفقة مع القيم الأساسية للتنظيم نجد أن القيادة الديمقراطية هي النمط الملائم. فإذا وجد موظف يعمل في مجال الخدمات الاجتماعية وتتفق قيمه مع القيم التي تتضمنها اهداف المؤسسة المشرفة على الانعاش الاجتماعي فلا ضرورة هنا لقيادة تسلطية ترغمه على القيام بعمله وزيادة انتاجيته.

اما بالنسبة لمهام التنظيم وعملياته ونشاطاته المختلفة فنرى أن تلك التنظيمات ذات المهمات الروتينية والمتكررة في حاجة إلى قيادة ذات اهتمام انتاجي وذات مركزية قيادية فعندما تكون المهام روتينية ومتخصصة ومتكررة معنى ذلك أنها تنقصها الحوافز الطبيعية وهي مدعاة للملل وليس فيها مجال للإبداع، ولذا يجب أن يتكون القيادة من ذلك النوع الذي يفرض العمل فرضاً. وفي الحقيقة نجد أن هذا النوع من الأعمال هو الذي يتطلب قيادة موجهة، حاول البعض استخدام قيادة مشاركة في اعمال روتينية ولكنها لم تلق نجاحاً ومن جهة أخرى نرى أن الأعمال المتنوعة والمعقدة والتي تتحدى المشرفين توفر حوافز أكثر وعليه فالقيادة المشاركة أكثر ملائمة لهذا النوع من المهام.

ويرتبط العامل التكنولوجي بعامل المهمات والنشاطات، فكلما استخدمت التكنولوجيا المعقدة كلما أدى ذلك إلى تعقيد المهام، وخلق نوع من المشاكل تحتاج وقتا لحلها مثل البحث والاستنتاج ولذا فهي تحتاج لأفراد بمهارات فنية وتدريب متقدم وعليه فأن طبيعة المهمات ونوع الأفراد تحتاجان لقيادة مشاركة أو قيادة حرة مطلقة فالمهامات في مجالات البحث والعلوم تحتاج لقيادات ذات مهارات فنية.

وفيما يتعلق بعامل الأفراد فنستطيع التأكيد بأن الأفراد ذوي الخبرات غير الفنية يحتاجون لقيادة موجهة، أما الأفراد ذوي الخبرات والمهارات الفنية فيحتاجون لقيادة ديمقراطية أو قيادة حرة مطلقة. أن مدى تدريب وخبرة الفرد

العامل في التنظيم هما الجانبان الهامان للافراد واللذان يجب الاهتمام بهما في محاوولتنا التوصية بنمط من انماط القيادة. ومن هنا يجب أن نذكر بان الافتراض الاساسي في حركة الادارة المشاركة هو أن الأفراد يجب أن يكون لديهم الالمام الكافي والمعرفة الكافية لنضمن مشاركتهم ومساهمتهم في التنظيم. أما الأفراد غير المدربين ففي حاجة للتوجيه دائماً، والفنيون ذوو المعرفة الفنية يشعرون بالحرج عند محاولة المشرف أو القائد توجيههم تفصيلياً وبشكل محدد. فالأسلوب المبني على المشاركة يكون أكثر فاعلية عندما يتحلى أفراد المجموعة بقدرات متكافئة.

أما الهيكل الرسمي المركزي كأحد العوامل المؤثرة في انماط القيادة فيلائمه القائد الموجه حيث توصف الأعمال والمهام وتحديد خطوات العمل وطرقه، وفي هذه الحالة فأنحرية تصرف المرؤوسين محددة ويكون على المسؤول (المشرف) أن يوجه ويراقب حسب المعايير الموضوعة.

أما الهياكل اللامركزية أو العضوية فيلائمها القائد المشارك حيث تفوض السلطة عند تسلسل الأوامر ويتوقع أنيعمل المرؤوسون في درجة من الاستقلالية.

ويؤثر نطاق الاشراف في نمط القيادة اللازم، ففي حالة نطاق الاشراف الواسع لا يتوفر للمشرف الوقت الكافي للتعامل مع كل فرد في التنظيم، وعامل الوقت يتطلب من المشرف أن يعطي المرؤوسين استقلالية أكثر في سلوكهم. وفي حالة نطاق الاشراف الضيق فيستطيع المشرف ان يكون أكثر مركزية وتوجيها.

ويرتبط حجم التنظيم بالهيكل الرسمي للتنظيم، فإذا كان الحجم صغيراً فيلائمه النمط الموجه للقيادة تماماً مثل نطاق الاشراف الضيق – وفي حالة التوزيع الجغرافي فيتطلب التنظيم نمطاً قيادياً مشاركاً حيث تنحصر السلطة والمسؤولية في رجل الانتاج بدرجة أكبر.

كذلك يعتبر مركز الشخص والدور الذي يرتبط بذلك المركز من أهم محددات أنواع القيادة، فالوظائف التنفيذية تتطلب اشخاصاً ذوي نمط قيادي موجه والوظائف الاستشارية تتطلب قيادة أكثر مشاركة واكثر ديمقراطية.

وللتوقعات التي يكونها العاملون حول سلوك شاغل مركز ما أهمية في الدور الذي يلعبه صاحب ذلك المركز فإذا استشعر المشرفون في المستويات الدنيا أن الرؤساء في المستويات العليا يتوقعون منهم قيادة ذات نمط موجه نجد ان سلوك هؤلاء المشرفين يتكيف تبعاً لتلك التوقعات. وكذلك فإن توقعات المرؤوسين تؤثر في نمط قيادة المشرفين بنفس الطريقة، فإذا تعود الأفراد على قائد موجه ويتوقعون من المشرف الجديد أن يكون كذلك فإن هذا يؤثر في نمط ونوع القائد الجديد،.

وكذلك فإن تقسيم التنظيم حسب الغرض أو الوظيفة أو المكان أو المنتج أو العملية أو الزبائن يؤثر في نوع القيادة اللازمة لإدارته.

ب. العوامل الخارجية والقيادة:

ان العوامل الخارجية التي تؤثر في القيادة من سياسة واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية – في تفاعل دينماميكي وهي تؤدي إلى حالات فريدة من شأنها أن تفرض بعض المتطلبات على القيادة. وفي النتيجة فإن بعض الانماط اكثر تأثيراً من الانماط الأخرى فإذا كان التغير الخارجي بطيئاً فلا داعي لتغير نمط القيادة أما إذا كان التغير سريعاً – خاصة في حالة الازمات والظروف الحرجة – مثل الحروب أو في حالة خسارة شركة ما بالمنافسة – مع شركات أخرى فإن نمط القيادة المطلوب هو النمط الموجه ليتمكن القادة من اتخاذ القرار الحاسم واحيانا تدعو الحاجة إلى تغير سريع في القيادة التي لا تكون مرتبطة بالسلوك الحالي لإداء وفي بعض الحالات المتطرفة فالحاجة تدعو القائد الذي يتمكن من اتخاذ قرارات سريعة وحازمة في محاولة لقلب التنظيم رأساً على عقب.

وكذلك تؤثر السرعة في التغير وعدم الاستقرار في البيئة بشكل عام في نواح أخرى من انماط القيادة فالنموذج الموجه يرتبط بالهيكل الرسمي المركزي للتنظيم وفي هذه الظروف تكون التنظيمات أكثر جموداً وأكثر مقاومة للتغير. أما التنظيمات المنفتحة والتي يرأسها قادة مشاركون فهي اقدر على التكيف مع القوى الخارجية ويستنتج لورنس ولورش أن النظرية التقليدية تنطبق على البيئات المستقرة الثابتة بينما تلائم نظرية العلاقات الانسانية المواقف الديناميكية.

وعامل الوقت له معظم التأثير في النموذج الموقفي وفي مدى ملائمة النمط القيادي حيث أن الظروف الطارئة لا تفسح الوقت للتفكير والتروي إذا تصبح الانماط الموجهة ضرورية في مثل هذه المواقف. وخير مثال على ذلك العمليات العسكرية وتطبيق القانون ومكافحة الحرائق — وكلها تحتاج لقيادة موجهة. اما إذا سمح الوقت للتفكير والتأمل — مثل محاولة البحث في مشكلة ما فعندها نحتاج إلى قيادة مشاركة.

وتؤثر عوامل الثقافة في الأنماط القيادية المطلوبة كما يثبت ذلك الالحاح على مشاركة المرأة في القيادة كذلك نجد أن معظم المؤهلين للقيادة يحجمون عن تولي مناصب قيادية لكونها تعني المهادنة — بالنسبة لهم — حول المبادئ الاساسية، ولأنهم يربطون القيادة بالفساد والمحسوبية وتحقيق اهداف مضادة لأهداف المجتمع ومصالحه.

مشتملات المنهج الموقفي:

ان المضمون الرئيسي للمنهج الموقفي هو أن القائد يجب أن يحلل الموقف — أي موقف — ثم يختار النمط القيادي الأكثر ملاءمة له. ويفترض هنا بأنه لدى تنقل القائد من موقف إلى آخر يستطيع أن ينتقل بين الانماط القيادية المختلفة كان يبدأ كقائد موجه في موقف معين ثم يتدرج إلى قائد مشارك وقد يعود إلى النمط الموجه في موقف آخر.

إلا اننا نجد أن فرد فيدلر وكثير غيره من السلوكيين يشككون في امكانية مرونة اي فرد وسهولة تنقله بين هذه الانماط القيادية المختلفة ويميزون بين النمط القيادي والسلوك القيادي فعلى مدى فترة طويلة من الزمن يتحول النمط القيادي إلى نموذج قيادي ثابت لاي فرد، بينما يتالف السلوك القيادي من مهام محدودة في مدة قصيرة قد تنحرف عن النموذج العام الدائم.

ويمكن مقارنة النماذج القيادية بالميزات الشخصية، حيث نستطيع تصنيف شخصية الفرد بطريقة معينة ثم نجد أن معظم سلوكه يتفق مع هذا التصنيف،واحيانا نستطيع ملاحظة أية انحرافات عن هذا السلوك مثل حالات الغضب أو التقلبات المزاجية وينطبق هذا على القيادة أيضاً حيث يظهر القادة نموذجاً شبه ثابت في قيادتهم للاخرين ولكن بعض افعالهم قد تنحرف عن النموذج العام الثابت. من هنا يمكن الاستنتاج أن الفرد العادي لا يتسطيع أن ينتقل من نمط قيادي إلى آخر بشكل مستمر حيث أن قدرة استيعابه ومميزاته الشخصية وخبراته ستجبره على التمسك بنمط قيادي محدد. أن توقعات الآخرين وتفهمهم لدوره ستؤثران في سلوكه وفي طريقه وأسلوب قيادته ولكن هذا التأثير سيبقى ثابتاً بدرجة نسبية طالما بقي القائد في نفس المركز ويتفاعل مع نفس الاشخاص. ويجب أن لا نستنتج من ذلك أن القائد الديمقراطي لا يمكن احياناً أن يكون موجهاً أو غير موجه، ولكننا نرى انه من الصعب جداً تغيير قائد غير موجه إلى قائد موجه في فترة قصيرة هذا إذا كان ممكنا على الاطلاق.

أن المنهج الموقفي للقيادة يتطلب مرونة قيادية إذا ما علمنا أن القائد يواجه دوما بظروف متعددة ومتغيرة، ولكن هناك محددات سيكولوجية لمدى هذه المرونة وهناك حاجة ماسة للتعريف بالمواقف المعينة التي يتوجب فيها على قائد ديمقراطي أن يتصرف كقائد موجه بشكل مؤقت أو يتوجب فيها على قائد موجه أن يتصرف كقائد غير موجه بشكل مؤقت كذلم. ومن المسلم به أن القائد المشارك يجب أن يتبنى أسلوب موجهاً في الحالات الطارئة كذلك فإن قائداً غير موجه يجب أن يسلك سلوكاً موجهاً إذا شعر بتهديد من مرؤسية أو

إذا وجد أن المرؤوسين يتصرفون بطريقة تتعارض مع أهداف التنظيم. ومن المتعارف عليه أن قائداً مشاركاً قد يلجأ إلى الأسلوب الموجه كملجأ أخير عندما يحاول تشجيع مرؤوس ما ليعمل في مستوى معين، وإذا كانت الحوافز الإيجابية غير ناجحة فمن الممكن تهديد فرد ما لاجباره للعمل بأقل مستوى ممكن ومقبول.

ويشكل المدخل الموقفي للقيادة تحدياً للأساليب الحديثة في التدريب والإدارة، إذ ان هناك تركيزاً كبيراً في البرامج التدريبية على تغيير الاتجاهات (الاراء) نحو الانفتاح أو تفهم القيادة وخير مثال على ذلك أسلوب المجموعات التدريبية ويجب أن لا ننسى أن محاولة تغيير الأفراد سيكولوجيا عملية بطيئة وغير مضمونةز ولهذا فيقترح المدخل الموقفي طريقة أكثر فاعلية، إذ نجد من الضروري – وفقاً لهذا المدخل التركيز الشديد على استيعاب المواقف المختلفة ثم تقوم بتحديد القيادة ذات النمط المتخصص الذي يتطلبه كل موقف من هذه المواقف، ولذا نجد أن من أهم معايير القيادة هو الذي يتميز به الفرد عادة. أما عملية الاختيار فهي عملية المواءمة بين المتطلبات القيادية للموقف بالانماط القيادية التي يملكها القادة المرشحون للاختيار.

وهناك نقطة هامة لابد من ذكرها وهي انه من المحتمل تغيير المواقف بسهولة أكثر من تغيير الأفراد، ومن بين جميع العوامل المتعلقة بالموقف، فإن هيكل الحاجات وحوافزها لدى الأفراد هي من أصعب العوامل تقبلاً للتاغير وغالباً ما يكون تغيير المهمات أو الهيكل التنظيمي أو الطريقة التي تستخدم بها التكنولوجيا داخل التنظيم أكثر سهولة لهذا فإن عملية التغيير في التنظيمات يجب أن تركز على جميع هذه العوامل مجتمعة وليس فقط على الأفراد في التنظيم.

وكما يعتقد الاستاذ ليفنجستون من جامعة هارفارد: "انه من الخطأ الفادح أن نعلم الاداريين على تبني أنماط ونماذج سلوكية مصطنعة (غير

حقيقية) ولا تتفق مع ميزتهم الشخصية الحقيقية، كان تدرب فرداً ذا سلوك موجه (تسلطي) على اتباع أسلوب المشاركة أن لم يكن الأخير جزءاً من صفاته الشخصية الحقيقية، ومع ذلك فهذا هو ما تقوم به معظم التنظيمات في إدارة الاعمال واليه يعزى تأخرها في برامجها التدريبية والتطويرية".

أما المضمون الأخير للمدخل الموقفي للقيادة فيقضي بأن يتجنب التنظيم عملية تنمية القيادات من الداخل، حيث تتطلب معظم التنظيمات تنوعاً من الانماط القيادية وفي القدرات والمهارات لمواجهة مواقف متعددة ومتغيرة وفي هذا التحليل ركزنا على تلك الانماط القيادية ذات العلاقة باستعمال السلطة ولكن هناك عوامل اخرى ومميزات مهمة لابد من الاهتمام بها. أن بعض المواقف تدعو لذلك النوع من القياديين ذوي القدرة على التخطيط السليم، أو القياديين ذوي المهارة في التنظيم، أو غيرهم من ذوي المهارة الرقابية، ولذا فإن أي تنظيم في حاجة لمجموعة من القياديين لمواجهة احتياجاته المتعددة.

الفصل الثامن




الاستثمار في القطاع التربوي




الاستثمار في القطاع التربوي

إن الحاجة إلى استثمار في تطوير نظم المحاسبة وتقنيات التشغيل، والإجراءات.إضافة إلى الحاجة إلى تطوير التقنية، قد تمت دراستها بالتفصيل في الفصول السابقة. بينما قد تبدو الحاجة إلى بعضها بديهية، فإنه من الملائم تلخيص بعض الحجج، حتى يمكن الاتجاهات التطوير، ومحتوى التطويرات المطلوبة، والسبل التي يمكن بها مواصلة التطوير أن توضع في المنظور الصحيح.

هذه الحكومات بحاجة إلى إقناعها بالحاجة إلى استثمار في تطوير انظمتها المحاسبية؟ وعلى الرغم من ان الجهود المتفرقة لبعض الدول، تشير إلى أن الحكومات مقتنعة بقيمة ذلك الاستثمار، وقد وضعت خطط مفصلة لذلك الغرض، إلا أن حكومات أخرى لم تبذل فيها جهود، أو بذلك فيها جهوداص قليلة. يشير الدور الخاص بالمساعدة الفنية المقدمة من الجهات المانحة والوكالات الدولية إلى أن الإصلاح الفعلي قادم، إلا أنه في الواقع فإن الموقف حافل بذكريات رواية دكنز "قصة مدينتين Tale of Two Cities" وهذا هو الوقت الأفضل لتلك الحكومات، التي تسعى إلى معايير هادفة لتقوية أنظمتها. إذ إن ما حققته حتى الآن يمثل حافة نظام المحاسبة. بالنسبة للدول الأخرى، يعتبر ذلك اسوا الأوقات، لأن جهود تقوية المحاسبة، التي حققت نتائج ضئيلة، لا تزال متعقثرة. والسؤال بالنسبة لهذه الدول هو: كيف يمكن الحفاظ على استمرارية الجهد، إذ ثبت أنه مكلف ولم يحقق النتائج المرجوة منه؟

إن الرأي السائد حتى الآن هو أن الحكومات يجب أن تقتنع بالحاجة إلى تطوير في هذا المجال وأن تركز جهودها بعد ذلك على جهد آخر جديد، ومرد الاستعجال (العجلة) يرجع لما يلي:

الدولة التي توجه اموالها نحو الرعاية:

لقد تحولت الحكومات عامة من حالة الدولة التي توجه أموالها نحو المجهود الحربي إلى حالة الدولة التي توجه اموالها نحو الرعاية. فالنوع الأول من الحكومات الذي سيطر على الساحة في القرنين السابع عشر والثامن عشر في إنجلترا قد تغير وأصبحت تلك الدولة أكبر دولة مؤثرة في المجال الاقتصادي وقد ساهم هذا التحول المدهش ايضاً في التوسع في عدد من الناسخين وماسكي السجلات. وقد دفعت الحروب المستمرة إلى حث الحكومات على زيادة أموالها من خلال الضرائب، وأهم من ذلك زيادتها من خلال الاقتراض من الجمهور. فإذا كانت الحروب قد خلفت طبقة جديدة من المستثمرين والمقاولين، فإن تمويل الحروب دفعت ظهور طبقة جديدة من أصحاب المصلحة المالية مع استثمارات متنامية في السندات والضمانات الحكومية، وقد خلق أصحاب المصالح هؤلاء بدورهم طلباً على المعلومات الأكثر تفصيلاً ودقة عن اعمال الحكومات.

وكانت الحصيلة الحتمية الثانوية لهذه الأحداث هي الزيادة الكبيرة في السجلات والوثائق المالية وفي الوقت المناسب النمو في المحاسبة الحكومية. ومع أن الموظفين المسئولين عن المحاسبة ينظر لهم نظرة دنيا (نظرة احتقار) من جانب طبقة ملاك الأراضي، فقد ارتفعت مكانتهم باطراد. أدى التغير في تركيبة النفقات عبر القرون (وحديثاً نمو الأموال ومزايا الاستحقاقات والرعاية) إلى خلق علاقة جديدة بين الدولة وعملائها وغيرها إلى دولة ترتكز على الرعاية المالية. وهذه العلاقات الجديدة لها مضامين هامة للمساءلة المالية وبالتالي للمحاسبة.

المصداقية المالية *Fiscal Credibility:*

نظراً لانتقال تمويل الميزانية نحو مزيد من الاعتماد على الاقتراض المحلي والخارجي فقط اضطرت الحكومات إلى تأسيس مصداقية في سياساتها الاقتصادية الكلية خاصة سياساتها المالية. ففي معظم الدول نجد السياسة

التصلب التنظيمي *Organizational Sclerosis*:

هناك سؤال آخر وثيق الصلة بهذا وهو ما إذا كانت أنظمة المحاسبة الحكومية ستكون قادرة على تقديم الخدمات في المجالات المحددة لها. ومع أن الصورة متغيرة نوعاً ما، إلا أن إحساس الذين هم خارج الحكومة وداخلها، هو أن الحسابات تعد متأخرة وبها فجوات ومحاذير تقلل الاستفادة فيها بصورة فعلية ويمكن أن تحدث حالات الفساد لعدة أسباب ولكن عندما تصبح أحداثاً متكررة (روتينية)، فإن ذلك يكون هو وقت معالجتها بنفس الطريقة التي يعالج بها الأطباء المرضى. هل يحاول النظام المحاسبي التعامل مع مهام نهائيات القرن العشرين بأدوات قديمة مضى عليها قرن على الأقل؟ وهل الاستثمار في التقنية يعوض عن الأخطاء البشرية وعن محدودية النظام؟ لنفترض أن التقنية متوفرة، فهل هي مستخدمة الاستخدام الأقصى في الحكومة؟ وإذا كانت الإجابة بالنفي فكيف يمكن تحقيق زيادة استخدامها؟ أوضحت التجربة في العديد من الدول الصناعية والنامية والاقتصاديات التي تمر بمرحلة التحول أن جهود استغلال التقنية ضعيفة وتفتقر إلى الأفكار المتقدمة والاستراتيجيات المناسبة.

إن هذه القضايا التي تكتسب قوة يوماً بعد يوم تحتاج إلى جهد مركز قبل حصولها على قوة دافعة. ويشتمل الاستثمار في التنمية على منع حدوث المشكلات المحتملة بمواجهتها من خلال تطويرات جماعية ويعترف ذلك الاستثمار بوضح بثلاث خصائص الأولى: أن المحاسبة ظلت في تطور مستمر على مر السنين ولكن هذه المحاولات التي أهملت أو لم تعط المساندة اللازمة، يجب تطويرها الآن في فترة قصيرة. وذلك يعتبر تمريناً في اللحاق بقطار الأحداث بدلاً من الجري أمامه تحسباً للمستقبل. الثانية: أن المحاسبة في الجهات الحكومية لا يمكن الاستمرار فيها أكثر كنشاط مستقل ذي صلات جانبية مع الأنشطة الأخرى التي تساهم مجتمعة في إدارة القطاع العام. وبدلاً من ذلك يجب التعامل معها كمكون هام في البنية الكلية لإدارة الإنفاق العام باعتبارها تتفاعل مع العناصر الأخرى لهذه البيئة. الثالثة: أن هذا التطور ليس ظاهرة قصيرة الأجل ولكن

رحلة طويلة وكغيرها من الرحلات الأخرى فهي تتطلب وتحتاج إلى قدرة كبير من الإعداد والتجربة وإعادة التقييم والمرونة والجهد المتواصل المستمر. إنها عملية طويلة الأجل لبناء جسر يتيح للجيل الحالي وأجيال المستقبل الاستفادة الكاملة من المحاسبة في حياتهم اليومية.

تخطيط التنمية Design of Development:

إن تخطيط التنمية والإجراءات المحددة، التي ينبغي للحكومات دراستها والتي درست بإسهاب في الفصول الخمسة الأولى من هذا الكتاب يمكن إيجازها. وعلى الرغم من المخاطرة الموجودة في تجميع الدول، فإنه من المفيد دراسة تخطيط التنمية فيما يتعلق بالدول الصناعية، والاقتصاديات ذات التخطيط المركزي في السابق والدول النامية. إن المهام المباشرة للدول الصناعية هي صقل الاستخدامات الأخيرة (الميزانيات العمومية على سبيل المثال) والبحث عن استخدامها في مستويات الحكومة الأخرى. ومع هذا الجهد فإن قدرة الإدارة المالية في جهات الإنفاق تحتاج إلى تقوية ودمج مع مضامين البيانات التجارية لإدارة أنشطتها اليومية.

تمت الإشارة إلى جهود متزامنة لاستخدام أنظمة المحاسبة الإدارية وفي الاقتصاديات التي تمر بمرحلة تحول من التخطيط المركزي، فقد تم إيضاح الاهتمام المتصل بتطوير نظام المدفوعات ولتحديد المسئوليات الإدارية لجهات الإنفاق الذي قد تمت الإشارة إليه. ولفترة طويلة فقد عملت الإدارات كأيدي عملية خالصة لوزارة التخطيط مع قليل من الحاجة لتحليل أو تقييم أعمالها، باستثناء البحث عن مخصصات أعلى في الميزانية لأنشطتها وللمؤسسات العامة تحت إدارتها. ولذلك لا يمكن أن يكون هناك أي تقدم في الإدارة المالية، ما لم — وحتى — يتم معرفة وتعزيز الدور الهام لجهات الإنفاق. وهنا أيضاً توجد حاجة للتركيز على تطوير نظم المحاسبة الإدارية، لأن بدونه لا يوجد أمل يذكر في إحداث تحسن كبير في تمويلاتها العمومية.

إن معايير المحاسبة التي تمت في الماضي على أساس تشويه سياسات التعرفة الجمركية والضريبة تحتاج إلى إصلاح كبير. وتحتاج الدول النامية خاصة إلى تقوية المرافق الأساسية الفنية (استخدام الحاسب الآلي) للإدارة المالية وعلى الرغم من أن الحاسب الآلي في فترة قصيرة، فهناك دول أخرى لا تزال خلف الركب في تحديث تقنيتها. لذا فإن الصورة العامة تبدو مشوشة. فهذه الدول لديها العديد من المهام التي يتعين عليها القيام بها وعلى الحكومات التي تعمل معاً لتطوير سياسات المحاسبية.

إن المكونات الأساسية المحددة للمحاسبة المطورة وتأثيرها المحتمل موضحة في الجدول رقم (1) كما يصف الجدول التأثير الممكن لهذه الإجراءات على محاسبة المسئولية (التي تعتمد في بعض منها على النظام السياسي للبلاد والتقليد التشريعي) وعلى الضوابط الداخلية وتكلفتها وعلى الإدارة المالية الشاملة. يمكن تقسيم الإجراءات الموضحة في الجدول إلى فئتين هما: الإجراءات التي تحتاج إلى فترة قصيرة لتنفيذها الفئة التي تحتاج إلى وقت أطول وجهد مستمر. وتتضمن الفئة الأولى تحسين نظام المدفوعات وإطار مطور للعلاقات مع النظام المصرفي، ونظام أكثر تطويراً للمعلومات المالية. وتتطلب كل حالة مراقبة أنظمة تطويرات في أنظمة الدفع وإطار أساسي معدل للعلاقات مع النظام المصرفي، والأنظمة القائمة، وتحديد مجالات المشكلة على ضوء الاعتبارات التي تم مناقشتها في الفصول السابقة والقيام بالتطوير. ويجب أن يوضع خفض التكلفة في الاعتبار وكل واحد من هذه المجالات يكون له هدف أو أهداف تمت صياغتها حسب أهداف الجهات المستخدمة وينبغي ملاحظة أن بعض متطلبات المعلومات (مثل إعداد الميزانية العمومية) متطورة من حيث إلى آخر مما أدى إلى تكييف تطبيقات المحاسبة التجارية في القطاع الحكومي وهذه المقاييس لا تتطلب دائماً استثماراً فعلياً إضافياً في الأجهزة وبدلاً من ذلك فإنها تتضمن السعي إلى تحقيق أهداف محددة بصورة أكثر تصميماً واستخدام الآليات الموجودة لخدمة تلك الأهداف.

الجدول رقم (1): الأثر المحتمل لأنظمة المحاسبة الفعالة:

الفئة	مزيد من المساءلة	الضوابط الداخلية	تكاليف الضوابط المخفضة	التأثير على الإدارة المالية الشاملة
تغيير نظام الإنفاق	لا أثر مباشر	يساهم في الإدارة الفعالة للسيولة	ستكون التكاليف أقل بمرور الوقت	مفيد
العلاقات المطورة مع النظام المصرفي	لا أثر مباشر	يوفر ضوابط أكثر فعالية	قد تكون التكاليف على المقدى القصير عالية حيث أن العمليات المالية أكثر شفافية	مفيد
تطبيق أسلوب المحاسبة المالية بما في ذلك المستحقات	يتحسن فهم بيان الأصول والالتزامات وكذلك يتحسن عرض الميزانية	يزيد من الوعي المالي لجهات الإنفاق	تبدو تكاليف التحول هامة على المدى القصير	مفيد
روابط مطورة مع حسابات الدخل الوطني	لا يوجد أثر مباشر	لا يوجد أثر مباشر	لا يوجد أثر، إمكانية ضعيفة لخفض التكلفة	يجب أن يساهم الفهم المطور في تعزيز تحليل الخيارات السياسية وأثرها

الفئة	مزيد من المساءلة	الضوابط الداخلية	تكاليف الضوابط المخفضة	التأثير على الإدارة المالية الشاملة
محاسبة مساعدة أجنبية مطورة	يطور من المسئولية	يزيد من قدرات الرقابة	لا يوجد أثر مباشر	سيساعد في التطورات الفعلية
قياس التكلفة	يغير طبيعة المسئولية	يوفر قاعدة تتضمن تفاصيل الرقابة	يمكن أن يساعد في تقليل تكاليف الرقابة على المدى المتوسط	يوفر عدة مرتكزات لتخصيص واستخدام الموارد
إدارة الديوان	تؤدي إلى تطوير المسئولية	تساهم في ضوابط أكثر وضوحاً	لا يوجد أثر مباشر	تساهم في بيئة سياسة أسهل
معايير المحاسبة	مفيدة جداً	توفر هيكلاً متطوراً	لا يوجد أثر مباشر	مفيد
أنظمة المعلومات المالية المطورة	مفيدة جداً	مفيدة جداً	لا يوجد أثر مباشر	مفيدة جداً

إن المقاييس الأخرى كتلك المتصلة بتكييف المحاسبة التجارية (التي ينبغي لها في معظم الحالات أن تساهم في الروابط المعززة مع حسابات الدخل الوطني) وتحديد طرق قياس التكلفة وإدارة المسئولية ومعايير المحاسبة، ويرجع لها ان تأخذ وقتاً طويلاً بسبب التجهيز الإدارة اللازم كما أنها قد تتطلب تمويلاً إضافياً للحصول على أجهزة الحاسب الآلي وفي بعض الحالات موافقة السلطة التشريعية وينبغي لصيانته خطط تنفيذ على المدى الطويل أن تضع في اعتبارها بقدر الإمكان بعض حالات التوتر التي لا يمكن تفاديها (التي تنشأ من المواقف المتناقضة الموجودة في أي بيروقراطية).

أولاً: يجب وضع تصميم برنامج الاستثمار، حسب الحاجات المحددة للحكومة ومستوى تطورها الإداري، وأوضحت التجارب أن الحكومة تميل إلى الاعتقاد بأنها يمكن أن تفعل مثل الحكومات الأخرى، لذا فهي تحاول تقليد ما فعله الآخرون، كما أوضحت التجربة أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون طريقاً لمزيد من المشكلات في مرحلة متأخرة. ومن جهة النظر المتعارف عليها يوجد شبه كبير في الأنظمة الإدارية الحكومية. معظمها لها أجهزة تشريعية (على الرغم من اختلاف الأدوار التي تلعبها) ومكتب للميزانية، وجهة مسئولة عن المدفوعات، وجهة وكل لها مهام المحاسبة، وبنك مركزي يعمل في معظم الحالات كجهة مالية حكومية. ومعظمها له قدرات مختلفة لتقنية معالجة البيانات الإلكترونية. ولكن في هذا الإطار الواسع، فإن كل حكومة لها ثقافة إدارية مميزة بها وأسلوب عمل. وفي الحقيقة يمن القول بأن كل حكومة مثل كل فرد لها شخصية ينبغي أخذها في الاعتبار عند صياغة خطة التنفيذ.

ثانياً: إن التركيز الرئيسي للجهة التشريعية والجهات المركزية وجهات الإنفاق يحمتلم أن يكون على إعداد تقارير الميزانية؛ لأنها متطلب قانوني في معظم الحالات، وجزئي في البعض الآخر؛ لأنها تلعب دوراً مركزياً في تمويل أنشطة الجهات، ولذلك الحد الذي تخلتف فيه أسس الموازنة عن مداخل الميزانية العامة في المحاسبة المالية فإن الحكومات تحتاج إلى متابعة ثابتة أو متعددة الأبعاد للنظام المحاسبي.

ثالثاً: إن إدخال النظام المالي الرئيسي، مثل نظام دفتر الأستاذ العام، لابد له أن يتقادم مع الوقت. يجب تعزيز الجهود الهادفة إلى التقنين، بإدراك الحاجات المحددة للجهات الحكومية. وعلى الرغم من أن هذه الجهات لها بعض الخصائص المشتركة في أنظمة عملها، إلا أن كل واحد لها تركيبتها الداخلية الخاصة بها. ولضمان أن النظم المقترح يعكس حاجات كل الجهات، فإن ينبغي للجهات أن تشارك في تصميم النظام من البداية. ويجب تجهيز هذه الجهات، لإدخال النظام الجديد وأي استراتيجية تطور يجب أن تكون مشتركة.

رابعاً: قد تحاول الإدارات المركزية انتهاز الفرصة لإصلاح النظام؛ لاكتساب قوة أكثر لاستعمالها المباشر وليتحقق هذا الاتجاه فإنه يحتاج إلى مقاومة حيث إن التقنية الحديثة مصممة لتسهيل مهام الإدارات المركزية، وليس لرقابة العمليات الخاصة بجهات الصرف باستمرار والإصلاحات المحاسبية يرجى منها، دعم دور جهات الصرف وتأمين سلوك مالي أكثر مسؤولية ومن المهم كبح (المحافظة على) الاتجاه المخفي (الكامن) لمركزية الإدارية العملية بدلاً من تعزيز المركزية.

أخيراً: إن صياغة معايير المحاسبة، ورسم علاقات العمل بين الجهات المركزية وجهات الصرف، قد تؤدي للإفراط في التحديد والوصف والتنظيم، توضح تجربة العديد من الدول الصناعية أن هيئات المحاسبة المستقلة قد تكون طموحة في مجال ما ينبغي القيام به من إصلاحات. وهذا يمكن إبداؤه في الوصف والتنظيم الزائد. ومن الواضح أن مثل هذا التمرين سيكون مساوياً لبذر بذور الخلاف مستقبلاً والجهود غير المثمرة.

دروس ومعضلات (مشاكل) التنفيذ:

Implementation Lessons and Dilemmas:

إن الجهود الموجهة للتطويرات في المحاسبة ليست جديدة. وطوال الفترة الماضية ومنذ الستينات جرت (كما هو مذكور سابقاً) محاولات متفرقة قدمت بعض الدروس.

وفيما يلي قائمة قصيرة بهذه الدروس التي أعدت على ضوء التقيمات التي أجرتها السلطات الوطنية والمجموعات المتخصصة والمنظمات الدولية.

- يعتبر الدعم الفعال والمتصل للسلطات السياسية للبلد وبالتحديد وزارات المالية ضرورياً لنجاح الجهود.
- يعتبر الإطار المتكامل الذي يجمع التخطيط وإعداد الموازنة والمحاسبة وإعداد التقارير ضرورياً، حتى يمكن الحصول على برنامج مناسب للتطوير.

وتحتاج هذه الاستراتيجية المتكاملة إلى تطوير قبل التنفيذ. وينبغي لهذه الإستراتيجية أن تركز على احتياجات الموارد الداخلية والخارجية والأساس التقني للإصلاحات المقترحة.

- هناك حاجة لإطار قانوني أساسي يحدد المهام ويحدد أدوار كل جهة حكومية.
- يجب وضع إطار فعال لإدارة المشروع.
- يمكن أن يؤدي الاعتماد الكبير على نظام واحد إلى التهاون وفي بعض الحالات الأخرى. إلى تدهور الأنظمة الأخرى.
- إذا كان من الممكن جنى (الاستفادة من) فوائد الإصلاح المقترح مبكراً، فإن مزيداً من الالتزام والدعم المادي سوف يصبح متوفراً، ومن الجانب الآخر إذا كان لا يمكن للفوائد التي يمكن معرفتها مبكراً أن تتحقق فإن الطبيعة الداعمة للإصلاح والأنظمة يمكن تحقيقها.

إن هذه الدروس (التي قد يبدو بعضها أنه درس عادي) تخلق أيضاً مصاعب أساسية يجب مواجهتها. والمشكلة الأولى التي ظهرت عند إدخال أي إصلاح للقطاع العام هو كيفية تحديد الأدوار الخاصة بالخدمة المدنية المتخصصة والمستوى السياسي للإدارة.

الدعم السياسي *Political Support:*

على الرغم من أن فقدان الدعم السياسي في العديد من الدول، يزعم بأنه السبب الرئيسي في خبرة الإصلاح الضعيفة، فإن من المعترف به أيضاً أن المحاسبة كنظام تعتبر بعيدة عن جذب السياسيين وفي الحقيقة فإن بعض وزراء المالية يدعون بأنهم لا يشعرون بالارتياح في دعم أو مساندة مشروع القانون في الهيئة التشريعية، لأن بعض الإصلاحات المقترحة مليئة جداً بالمصطلحات الفنية. ويتبغي تقييم الاهتمام الرئيسي للوزراء حسب المزايا التي يجلبها لأعمال الحكومة وللجمهور. وفي غياب أي جهد لتحقيق هذه المزايا فإن جهود الإصلاح

ينظر إليها بسخرية، إما باعتبارها تجربة للسياسة البيروقراطية أو باعتبارها محاولة للالتزام باقتراحات المانحين.

إن توفر الدعم السياسي مرهون بفوائد الإصلاح، ولذلك فإنه من المفيد دراسة أنواع مختلفة من مادة (جوهر) الإصلاح.

الإصلاح المتكامل أو الإصلاح المحدد:

Integrated or Specific Reform:

هناك مشكلة ثانية وثيقة الصلة بالإصلاح، وهي ما إذا كان الإصلاح ينبغي أن يأخذ أسلوباً متكاملاً أو أن يكون محدداً. ويقترح مؤيدو الأسلوب المتكامل أن جميع عناصر الإدارة المالية الحكومية مرتبطة ببعضها البعض ارتباطاً وثيقاً، بحيث لا يمكن تناول كل واحد بمعزل عن الآخر. فعلى سبيل المثال، نجد أن تعديلات التصنيف المحاسبي لا يمكن تصورها إلا عند ربطها بالميزانية والقوانين المتعلقة باعتمادها لدى السلطة التشريعية وهذه الروابط معترف بها وبعض الإجراءات يجب أخذها على أساس أنها مترادفة كما ان بعض المخاطر تصاحب الأسلوب المتكامل بما في ذلك أنه يمكن أن يخلق بعض الاحتمالات غير الواقعية، وفي حالة تراكم المزايا في الأخير، فإن الأسلوب المتكامل يمكن تصنيفه على انه زائد الطموح ويغطس تحت وزنه. وتشير الخبرة الحالية للعديد من الدول الصناعية (باستثناء استراليا ونيوزلندا) إلى أن كل مجال من مجالات المحاسبة يحتاج إلى ان تدرس بانفراد، وأن التعديلات ينبغي أن تتم مع الاعتبار التام لما تتضمنه المجالات الأخرى. وحتى الآن نجد أن استخدام تقنية الحاسب الآلي وجهود إدخال تغيير في حساب تكلفة النشاط وتطويرات بيئة المعلومات المالية وإدخال الميزانيات العمومية للجهات الحكومية قد تم القيام بها بصورة مستقلة وينبغي الا يوضع الاختيار على انه قضية أيديولوجية Ideological Issue، ولكن على اساس انه خيار عملي يجب الاستجابة له بالرجوع للوضع الخاص بالبلد.

اصلاح القطاع العام او اصلاح الادارة المالية:

Public Sector Reform of Financial Management Reform:

ظهرت معضلة (مشكلة) مماثلة في الإجابة عن السؤال وهو: هل ينبغي القيام بالإصلاح المالي (المتكامل أو المحدد) كجزء لا يتجزا من الإصلاح الشامل للقطاع العام أو اعتباره جهداً منفصلاً؟ ويقترح مؤيدو الأسلوب الأول أن الأزمة المالية في العديد من الدولة جعلت حكوماتها تقوم بالاندماج المالي. وهذا يتطلب إصلاح الخدمة المدنية (بما في ذلك تخفيض النفقات) وتطوير المحاسبة والإدارة المالية وإصلاح قطاع المؤسسات الدولة (بما في ذلك الخصخصة) وإصلاح القطاع المالي، وخفض النفقات العسكرية وتطوير التشريع. والهدف الرئيسي هو تطوير الطريقة التي تطبق بها صلاحية إدارة موارد التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة. ويدعم هذا الأسلوب تجارب كل من استراليا ونيوزلندا والعديد من الدول الأفريقية. وعلى ذلك يمكن القول بأن إصلاح الإدارة المالية مبرر حتى في حالة وجود أزمة مالية كبيرة تهدد استقرار الدولة. وكما يتضح من المناقشة الواردة في الفصول السابقة، فإن المحاسبة الحكومية قد تطورت ببطء أكثر من المجالات الأخرى، وهناك الكثير الذي ينبغي عمله قبل اعتبارها كافية وملبية للمهام الحالية والمستقبلية للدولة. ومن الناحية العملية يعتمد خيار الإصلاح على ما هو عاجل ومفيد (مُجدٍ Feasible) ولكن حيثما يوجد جهد ضخم لإعادة توجيه إدارة المحاسبة فقد تكون هناك مزايا في القيام بتطوير الإدارة المالية مترادفة مع إصلاح القطاع العام.

اساسيات التقنية او اعتماد التقنية العالية:

Imperatives of Technology & High – Tech Dependency:

سهل استخدام تقنية الحاسب الآلي المتوفر بعض التطورات في المحاسبة بصورة فعلية، ولكن مداخل بعض الحكومات تجاه هذه العملية يظهر فيها بعض التكافؤ. ومن ناحية أخرى نجد أنه من المعروف أن التقنية تقتضيها الأوقات، وأن

عدم انتهاز الفرصة للتحديث يمكن أن تنتج عنه خسائر لا يمكن التراجع عنها ولا يمكن التعويض عنها بأي حال. إن عدم الحصول على التقنية الأساسية يمكن أن يضعف قدرة الدولة على اتخاذ القرارات وبالتالي قدرة الدولة على المنافسة. إضافة إلى أن متطلبات المعلومات لأي حكومة في العالم الحديث، لم تعد تنحصر في تطبيق التقنية، ولكن ما هي الوظائف التي تستخدم فيها؟ وما هي الأجهزة والبرامج التي يجب شراؤها؟ ومن الجانب الاخر أوضحت التجربة أن هناك العديد من الصعوبات في استخدام التقنية وأن هناك اعتماداً على التقنية. وحتى البعض يؤكد أن التقنية الحديثة قد تتطلب قدرات قد لا تتوفر محلياً. وهذه الاعتقادات تحتاج إلى تطليف بإدراك التقدم السريع الذي حققته بعض الدول في الحصول على مزايا التقنية.

الإصلاح الفجائي أو التدريجي *"Big Ban", or Gradualism*:

إن سير التنمية أصبح مسألة بارزة خلال السنوات الأخيرة مع عودة المصطلحات إلى الوراء، إلى زمان بدء خلق الكون. فهناك رأي يقول بضرورة سرعة تنفيذ التحول التقني، بينما يرى الرأي الآخر أن التنمية الأساسية بطبيعتها بطيئة وترى المدرسة الأولى أن الحاجة إلى نتائج سريعة حتمية وقائمة، وأن التأخير في التنفيذ يمكن أن يضر (يؤثر) بالتقدم. لذا فإنه ينبغي الحصول على النتائج قبل أن تقوى المعارضة للتقدم وهذه الحجة تتجاهل الحكمة الإدارية لصانعي السياسة. وقد يبرز سوال حول ما إذا كان صانعو السياسة يختارون الإبطاء (عدم السرعة)، بينما تشير كل المؤشرات إلى إمكانية تحقيق نتائج أسرع وفي أي حال نجد أن مسألة الفترات نسبية في طبيعتها وأن عنصر الزمن في هذا السيناريو هو أن التطور يظل بحاجة إلى التحديد إضافة إلى أن حجم التنفيذ يحتم كيف يمكن تحقيق النتائج بسرعة.

وقد يأخذ جعل النظم المحاسبة نمطية مثلاً حوالي عقد من الزمان. وقد واصلت بعض الجهات في الولايات المتحدة عملية وضع تنميط الأنظمة لأكثر

من عقد من الزمان ولا تزال العملية بعيدة عن الاكتمال، لأن المعايير نفسها قد تغيرت خلال هذه الفترة استجابة لتطورات نظرية وتقنية. وقد أوضحت تجربة استراليا ونيوزلندا (التي بدأت في تغيير كبير لأنظمة الإدارة المالية لديها في أوائل وأواسط الثمانينيات) أن التطور التقليدي ليس ملائماً في فترة قصيرة جداً. ويجب على الحكومات (أثناء بذل الجهود لتقوية أنظمتها) أن تركز اهتمامها لاستمرار جهودها خلال الفترة المتوسطة.

على الرغم من أن الإصلاح المحاسبي لم تفسده السياسة حتى الآن، فإن عدم تحقق نتائج خلال الفترة القصيرة يمكن أن يؤدي لتراخي الحكومات أو تركها للأمر وأن الالتزامات التي تمت خلال السنوات السابقة (والتي بدأت ملزمة ولا مفر منها عند إجرائها) أصبحت فجأة كماليات لا يمكن الوفاء بها بعد ذلك وقضية الحكومات هي كيفية إيجاد طريقة للإجماع خاصة بالتطوير التقليدي الذي يتطلب وقتاً أطول.

المساعدة الخارجية أو الموارد الداخلية:

External Assistance or Internal Resources:

إن الدولة النامية التي بدأت في إصلاح أنظمتها المحاسبية لديها اختبار إضافي يجب عمله. فالأنظمة القائمة معظمها من آثار الاستعمار السابق والتقدم نحو الإصلاح (مع إضافات حالات القصور المحلية لها) تنبثق جزئياً من الجهود التي نشأت في الدول الصناعية بالإضافة إلى أوجه القصور المحلية. ويمكن للدول النامية، عن طريق ملاحظة خبرات الدول الصناعية بعناية، أن تحصل على المزايا بدون تكرار عملية التطور برمتها. ومكاسبها هي مكاسب أقل ولحد ما فإن جهود الدول النامية لتقوية أنظمتها الحاسبية قد شجعتها المنظمات الدولية التي أوضحت جهودها المور عبر السنين الماضية وسهلت انتقال المعرفة الفنية وطورت اكتساب المهارات الفنية وقد ضمنت المنظمات الدولية والجهات المانحة عدداً من

برامج الإصلاحات على أساس ثنائي والقضية التي تواجه صانعي السياسة الآن هي تحديد الأدوار النسبية للسلطات المحلية والوكالات الدولية.

على مر السنين طورت الجهات الدولية جدول الأعمال الخاص بها الذي حدد في جزء منه باهتماماتها العملية وقد لا يكون جدول الأعمال هذا منسجماً بالكامل مع جدول الأعمال أو الاحتياجات المعترف بها ذاتياً لدى الدول إضافة إلى أن دعم الجهات قد لا يكون منسجماً بالكامل مع جدول الأعمال أو الاحتياجات المعترف بها ذاتياً لدى الدول، إضافة إلى أن دعم هذه الجهات قد لا يكون متوفراً بصورة مستمرة لذا فإن الدول التي تعتمد على الجهات الدولية تعاني من حالات انقطاع الدعم وعند استئناف الدعم يكون من الصعب استعادة الزخم المفقود. وفي بعض الحالات قد تكون المكاسب ضائعة بحيث يتعذر استعادتها، وقد يتعين على الدول البدء من بداية أخرى جديدة. كما أن الدعم قد يكون في شكل قرض يصاحبه تأثير خصا بعبء خدمة الدين للبلد المتلقي له.

من المهم معرفة أن الإجراءات الهادفة لتقوية أنظمة المحاسبة يمكن صياغتها وتنفيذها بواسطة الدولة ذاتها القائمة بالإصلاح. ومعظم الدول لها الآن عدد كبير من المحاسبين المدربين (بخلاف أولئك الذين يكتسبون المهارات أثناء الخدمة في القطاع الحكومي) والذين يمكنهم تطوير المعايير وتحديد اتجاه التطورات. وإن الحصول على الأجهزة والاستثمار المصاحب لها يعتبر قضية منفصلة وقد يتطلب مفاوضات للدعم الاجنبي وفي أي من الحالتين يكون استمرار التمويل ضرورياً ويجب ضمانه من قبل أن تشرع الدولة في الإصلاح.

القضايا العملية *Operational Issues:*

إن الدراسة السريعة للخبرات عبر الدول لتقوية أنظمة المحاسبة يكشف عن نوعين من القضايا هما: القضايا النظرية (المفاهيمية) والقضايا التقنية المنطقية. وتوفر كلاً من هاتين القضيتين توجهاً كافياً حول التفاصيل التي تحتاج الدول التي تشرع في الإصلاح إلى التركيز عليها.

من الزاوية المفاهيمية يبدو أن اهتماماً كبيراً لوكالات الإنفاق قد أعطى للعلاقات بين المنظمات الحكومية أكثر من نوع من الرقابة الداخلية المطلوبة للإنفاق ولوضع معايير لمفاهيم المحاسبة. وقد أسهم هذا الفشل في إعداد الأنظمة لتطبيق التقنية في خلق حالة في بعض الدول يوشك عندها الأفراد والذين يدخلون التقنية في الهيمنة على المنظمات الأخرى بتنفيذ إدارتهم والمهام المتعلقة بها. وهذا التعدي أو التوغل في الحلبة قد خلق احتكاكاً بين الأطراف المختلفة. أصبحت الأنظمة أدوات لتنفيذ العمليات الفنية في الجهات ولتحقيق الأهداف جزئياً فقط ويمكن تفادي هذه المشكلة في حالة وجود خطة إصلاح متناسقة (حتى المراحل الحدية تتطلب خطط عمل) وفي حالة تشريعقانون لهذا الغرض وبدون تحديد وضاح وقانوني للمسئوليات (إذا كان ذلك ملائماً) فإن التكرار وعدم التناسق والسلوك غير الصحيح يرجح أن تقضي على المكاسب الصغيرة المتحققة.

ويقال بالتحديد بأن أنظمة المعلومات في الدول الأفريقية تفشل أو لا تؤدي المطلوب منها غالباً أكثر مما تنجح في القطاع العام (في أفريقيا) نظراً لقلة القديسين وكثرة الشياطين، كما أن السحرة غير ملائمين والأنظمة معقدة والمنظمات ضعيفة. ويزعم أن السلطة في عمليات القطاع العام شخصية وإجرائية وأن هذه العمليات تدار بالأوامر بدلاً من الإجراءات. ويلاحظ "هايدن Hyden" (1983م) أن قواعد التوظيف والفصل من الخدمة، على سبيل المثال نادراً ما تلاحظ في افريقيا، وأن المواد المشتراه لأغراض محددة يتم تحويلها عادة لأغراض أخرى، وأن المواقف تجاه التخطيط والجدولة مرنة، وأن هناك تعلماً تنظيمياً طويل الأمد ولا توجد في الخدمة العامة، وأن هناك اتجاهاً نحو تمويل المؤسسات الضخمة تكاد تكون مقسمةً إلى مؤسسات أصغر، ويهيمن عليها مديرون أفراد.

على الرغم من أن هذه الخصائص توصف بأنها حالات قصور شائعة في افريقيا، فإن دراسة أكثر تفصيلاً ستكشف أنها ليست دائماً سلبيات (ومما لا شك فيه أنها يمكن أن تعتبر – في بعض الحالات – أمثلة لقيادة رائدة وأساليب

نحو المرونة الإدارية) وليست بالضرورة محصورة في افريقيا. إن أسلوب الإدارة الشخصي جداً الذي لا يجب أن يعتبر بديلاً لسيادة القانون، كثيراً ما يثبت أنه منتج في الدول التي تكون فيها المؤسسات لا تزال وليدة ويشير المراقبون إلى أنه في تلك الحالات وعندما ينتقل القادة لموقع آخر قد يعاني الإصلاح من الانقطاع وكيف ما يكون ذلك فإن هذه الاعتبارات تقترح استمرارية الحاجة للاستثمار في الموارد البشرية وتطوير المؤسسات وفي غياب تلك الجهود لا يمكن للاستثمار في التنمية أن يأتي بالنتائج المرجوة وإن الأمل في أن توفر التقنية حلاً جزئياً لمشكلات المحاسبة لن يتحقق. ومن الواضح أن الأنظمة الإدارية يجب أن تعد لتطبيق التقنية.

تنشأ القضايا العملية الأخرى أساساً بالرجوع إلى استخدام التقنية وعلى الرغم من اختلاف التجارب، فإن بعض المشكلات المألوفة تبرز أولاً، وكثيراً جداً لا يأخذ تصميم الأنظمة في الحسبان للمتطلبات المحددة للجهة. فمثلاً، في الإدارة العامة للإنفاق توجد ثلاثة عناصر متبادلة للدعم هي: هندسة المعلومات (التي تضع ملخصاً للطرق الوظيفية وبيانات للمعلومات المتعلقة بها)، وهندسة الأنظمة (تضم نموذجاً لقواعد المعلومات وتدفقاتها)، وإنشاء التقنية (تحديد احتياجات كل وحدة قياس وتحديد – على ضوء ذلك – نوع الجهاز والبرامج الملائمة لذلك الغرض) في الواقع العملي، بعض هذه العناصر قد لا يتم معالجته بالكامل، وكثيراً ما يحاول المصممون غير المؤهلين استغلال الموقف والنظر إلى مهمتهم على أنها ترويج للأجهزة والبرامج المتوفرة في السوق أياً كانت. ومن الناحية العملية، فإن الدور المساند المتوقع أن تلعبه التقنية معرض للخطر.

ثانياً: إن البرامج قد تفرض على الزبون دون إظهار القدرات العملية للنظام المقترح بصورة صحيحة. ويحمل هذا مضامين مالية وتنظيمية خطيرة، ويمكن فقط تنبيه المشتركين للحاجة إلى التقييم الحذر لموردي البرامج.

ثالثاً: إن سياسة مشتريات الدول وإجراءاتها قد يكون لها تأثير في الحصول على التقنية القديمة التي تجاوزها العصر لأنها أقل تكلفة وهذه السياسات يحتمل أن تكون مكلفة جداً على المدى المتوسط. ولأن التقنية تخضع للتغيير الجذري فقد تكون ملائمة أكثر لاختيار منتج أعلى تكلفة في حالة انسجامها مع النظام القائم، ويمكن أن تلبي الحاجات المستقبلية للجهات.

وأخيراً فإن الأنظمة قد تحتاج إلى عمالة بصورة مكثفة أكثر مما هو مفترض عند الشروع في الإصلاح. كما أن خبرة كل من الدول الصناعية والنامية تؤيد هذه النتيجة. وايضاً إن إدخال خبرة التقنية لا ينبغي أن يقاوم بالضرورة. وهذه القضايا توضح الحاجة إلى اليقظة التامة والاهتمام المستمر بالتفاصيل.

خطوات نحو التطوير *Step Forward Improvement*:

على ضوء النقاش المتقدم للقضايا يمكن عمل إحصائية أكثر عملية لخطوات التطوير:

1. اي إطار للتطوير يجب أن يبدأ بدراسة النظم القائمة والمشكلات المصاحبة لها ما هو المتوقع تحقيقه من النظم؟ وكيف تعمل؟ وإلى أي مدى يمكن أن تنسب المشاكل إلى الأساليب القديمة، والاهتمام غير الكاف للموارد البشرية، وكذلك لقاعدة التقنية السيئة التجهيز؟ ما هي الاحتياجات الحالية لمستخدمي النظام؟ ونظراً لأن نجاح المحاسبة في الحكومة يعتمد على المدى الذي تكون فيه المحاسبة قادرة على توقع وتلبية حاجات صانعي السياسة، فإن الدراسة يجب أن تعطى اهتماماً للاحتياجات المتغيرة للمستخدمين.
2. وفي تصور للأجوبة عن هذه القضايا القضايا ذات العلاقة يجب على صانعي القرار (السياسة) ملاحظة النقطتين التاليتين: الأول: أنه يمكن أن يكون هناك أكثر من إجابة لكل واحد من الأسئلة واختيار الصحيح منها هو

الجزء الحاسم في العملية. الثانية: مع الطبيعة الفردية لأعمال الحكومة فإن أساليب المحاسبة التجارية قد تحتاج إلى تكييف واسع لتلبية احتياجات الحكومة.

3. يجب تطبيق الإطار الموضوع لإصلاح النظام أولاً على أساس اختياري على قليل من الجهات الحكومية. وهذا التطبيق المحدود يوفر إمكانية احتواء الأخطار وكشف المشكلات قبل أن تستعصى ويستحيل حلها. إن الجهات الحكومية لها أهداف ومهام وأنشطة مختلفة كثيراً، وأن خبرة واحدة منها قد لا تكون انعكاساً للأخرى وإن التجربة تبقى خير برهان (معلم Teacher) وهم من ذلك فإن التطبيق الاختباري يعكس ما إذا كانت التكلفة والفوائد تتساويان تقريباً مع التقديرات الأولية أم لا، وإذا كانت الإجابة بالنفي فما هي التعديلات المطلوب عملها؟

4. إن الخبرة المكتسبة يمكن استخدامها لصياغة القوانين التي تطبق على جميع الجهات الحكومية. وهذه القوانين سوف تعزز تطبيق النظام المقترح، بينما تظهر بالكامل مدى التزام الحكومة بالإصلاح، ويوفر هذا التطبيق فرصة لكسب تأييد الرأي العام لصالح النظام.

الفصل التاسع




العملية التربوية في تطوير الموظف الإداري



العملية التربوية في تطوير الموظف الاداري

مقدمة:

العملية الإدارية هي ذلك المفهوم الذي يعبر عن وظائف المدير داخل المنظمة. ومن المعروف لأي دارس في علم الإدارة أن العملية الإدارية تتكون من أربع عمليات مترابطة ومتداخلة وهي؛ التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة على التوالي. وفي هذا الفصل فإننا سوف نقوم بشرح مكونات العملية الإدارية في نطاق وظيفي محدد، وهو نطاق إدارة الأفراد.

اولا: التخطيط

مقدمة:

يعني التخطيط ضرورة التحديد الواضح لأهداف المنظمة وكذلك أهداف المجماعات المختلفة التي ترتبط بها وذلك في نطاق مجموعة العوامل البيئية التي تشكل الأطار العام للفرص المتاحة والقيود المفروضة على المنظمة تم ترجمة هذه الأهداف في شكل سياسات وإجراءات وطرق عمل.

الأهداف والسياسات والاجراءات وطرق العمل:

يمكن تقسيم أهداف اي منظمة إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي؛ الأهداف الروتينية، الأهداف المرتبطة بحل المشاكل، والأهداف الابتكارية، وجميعها تعبر عن كل من حاجات المنظمة وحاجات ودوافع العاملين بها، كما هو موضح بالجدول التالي.

أهداف المنظمة ومخرجاتها المختلفة:

المخرجات / الأهداف	مخرجات تنظيمية	مخرجات فردية
1. الأهداف الروتينية	الاستقرار	الصيانة البشرية، وتحقيق حاجات الأمن والاستقرار
2. الأهداف المرتبطة بحل المشاكل	التصحيح وتقويم الذات	إثارة الاهتمام، التعبير عن الذات، والقلق المحسوب.
3. الأهداف الابتكارية	النمو والتطوير	إثر العمل، تحقيق الذات، التنمية الذاتية

تعتبر الأهداف الروتينية بمثابة تلك الأهداف التي يتكرر حدوثها دون أن يصاحبها أية تغييرات أساسية مثل إنتاج الكميات المطلوبة من السلع بالمواصفات وفي حدود التكلفة المخططة: ومثل هذه الأهداف تعتبر أهدافاً يسهل التنبؤ بها، كما أن الفشل النسبي في تحقيقها لا يؤدي إلى فشل المنظمة ككل.

هذا ويمكن القول أن حالة الاستقرار التي تصل إليها المنظمة نتيجة لنجاحها في تحقيق هذه الأهداف قد لا تؤدي بالضرورة إلى مخرجات إيجابية بالنسبة للأفراد العاملين بها، حيث قد تؤدي على بعض المظاهر السلبية مثل الملل واللامبالاة أيضاً.

أما الأهداف المرتبطة بحل المشاكل فهي تلك الأهداف التي لا يتكرر حدوثها بمعدل عال، وهي تلك الأهداف التي يلتزم بها المديرون بهدف إرجاع المنظمة إلى حالة التوازن المطلوبة، باعتبار أن المشكلة هي انحراف في الأداء الفعلي بالمقارنة بمعيار الأداء النمطي.

وعلى ذلك فإن معالجة المشاكل، أي العودة بالمنظمة إلى حالة التوازن، أمر يتطلب ضرورة توافر تلك المهارات اللازمة لتشخيص وحل المشكلات المختلفة. ولاشك أن نمو المنظمة يتطلب ضرورة توافر تلك الفئة من الإداريين القادرة على حل مشكلاتها وإلا أصبحت عرضة للانهيار عند أول صدمة. ولاشك أن ذلك كله يتطلب ضرورة تكوين مختلف الكوادر الإدارية وذلك بالإضافة إلى تفويض السلطات اللازمة لاتخاذ القرارات. إن أهم ما يميز المخرجات الفردية الناتجة عن قدرة المنتظمة على حل مشاكلها هو ذلك المخرج الخاص بالقلق المحسوب وهو ذلك القلق الذي يدفع إلى الابتكار وليس إلى الإحباط.

وأخيراً فإن تلك الأهداف الابتكارية هي تلك الأهداف التي يقل تكرار حدوثها كثيراً، كما أنه تعتبر بمثابة التزام من قبل الإدارة بضرورة التحسين والتطوير حتى إذا لم تكن هناك مشكلة، وإن مثل هذه الأهداف لن تتضح للمدير إلا إذا شعر بعدم الرضا عن أدائه الحالي، وإلا إذا شعر بأهمية تعدد طرق الأداء حيث لا توجد طريقة واحدة مثالية. وتعتبر هذه الأهداف بمثابة المحور الذي تقوم عليه عملية تطوير المنظمة، المر الذي ينعكس على انخفاض التكاليف وارتفاع المبيعات والأرباح، وذلك بالإضافة إلى كبر حجمها وما يصاحب ذلك من تقوية لمركزها النسبي بين المتنافسين، ولا شك أن النتائج الفردية المترتبة على قدرة المنظمة على تحقيق هذه الأهداف إنما تمثل الحد الأقصى من الدافعية الإيجابية في مجال العمل.

وفي مجال الأفراد فإنه قد يصعب تحديد أهداف هذا المجال بشكل دقيق. ويرجع ذلك إلى أن مجال الأفراد يعتبر أحد المجالات المعاونة لمجال العمل التنفيذي، وهذا يعني بدوره أن الأهداف الخاصة بإدارة الأفراد لا يمكن النظر إليها باعتبارها أهدافاً ملموسة وقائمة بذاتها، بل هي أهداف تابعة ومرتبطة بالأهداف الإنتاجية للمنظمة.

وبمعنى آخر فإن أهداف هذا المجال لا تعتبر من الأهداف الاقتصادية، أي تلك التي يمكن التعبير عنها بمنطق الربح والخسارة، ومن هنا تأتي الصعوبة في تحديدها بشكل دقيق.

وبالرغم من تلك الصعوبة السابقة الإشارة إليها، فإنه يمكن استخدام نفس التقسيم السابق لأهداف المنظمة وتطبيقه في مجال الأفراد.

وبناء على هذا يمكن القول بصفة عامة أن أهداف مجال الأفراد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأنشطة الأساسية لها، مثلها في ذلك مثل إدارة الإنتاج. وحيث أنه يمكن التعبير عن أهداف إدارة الإنتاج بكم ونوع الإنتاج بها، فإنه يمكن التعبير عن أهداف إدارة الأفراد بكم ونوع الأنشطة الداخلة في نطاقها أيضاً، وعلى ذلك فإن الفروق بين الأهداف الروتينية وتلك المرتبطة بحل المشاكل والأهداف الابتكارية من وجهة نظر مجال الأفراد تعتبر فروق في درجة صعوبة تأدية الأنشطة وكذلك مستوى الأداء الخاص بها، فعلى سبيل المثال يمكن القول أن تطبيق القوانين واللوائح يعتبر هدفاً روتينياً، في نفس الوقت الذي يعتبر فيه هدفاً مرتبطاً بحل المشاكل إذا نتج عن هذا التطبيق مثل هذه المشاكل، في نفس الوقت الذي يعتبر فيه هدفاً ابتكارياً وذلك في حالة تطويع القانون وتطبيقه بجوهره وليس بنصوصه. وكمثال آخر تعتبر سجلات الأفراد هدفاً روتينياً إذا ما استهدفت تجميع المعلومات الخاصة بالعاملين، في نفس الوقت الذي تعتبر فيه هدفاً ابتكاريا إذا ما تم تطويرها بحيث تصبح نظاماً لمعلومات الأفراد يمكن استخدامه بدقة وبسرعة في العديد من مجالات اتخاذ القرارات مثل التدريب، الترقية، إعداد ا لكوادر ... إلى آخره.

تخلص مما تقدم إلى القول بأن أهداف إدارة الأفراد هي أهداف نابعة من مجال أنشطتها المختلفة، كما أنه يمكن تقسيمها إلى أهداف روتينية، وأهداف مرتبطة بحل المشاكل وأهداف ابتكارية، وذلك وفقاً لدرجة صعوبة كل نشاط وكذلك مسوى أدائه.

بعد تحديد الأهداف فإنه يجب التعبير عنها في شكل سياسات وإجراءات وطرق عمل وذلك حتى تصبح قابلة للتطبيق العملي. وهنا يجدر بنا الإشارة إلى أن الفارق بين السياسة والإجراء وطريقة العمل هو فارق من حيث درجة التفصيل التي ينطوي عليها كل منهم. ففي حين تعتبر السياسية أكثرهم عمومية فإن طريقة العمل تعتبر أكثرهم تفصيلاً، في نفس الوقت الذي تأخذ فيه الإجراءات مكاناً وسطاً.

وعلى ذلك فإن السياسة تعتبر بمثابة جملة إرشادية عامة توجه العمل الإداري، أما إجراء العمل فإنه يعتبر بمثابة مجموعة الخطوات الأساسية التي تلزم لوضع السياسة موضوع التطبيق العملي، في حين أن طريقة العمل تنطوي على مجموع القواعد التنفيذية التي ترتبط بكل خطوة من الخطوات التي تتضمنها الإجراءات.

ومرة أخرى فإن السياسات والإجراءات وطرق العمل في مجال الأفراد ترتبط بأنشطتها. وحيث أننا سوف نتناول هذه الأنشطة بتفصيلاتها فيما بعد، فأننا سوف نكتفي بإعطاء مثال على عملية التخطيط في مجال الأفراد فيما يتعلق بأحد أنشطتها الفرعية وهو نشاط الاختيار والتعيين.

اهداف نشاط الاختيار والتعيين:

"العمل المستمر على رفع مستوى أداء المنظمة من خلال الاختيار السليم لأكفأ العناصر البشرية".

السياسة الخاصة بنشاط الاختيار والتعيين:

"اختيار وتعيين أكفأ العناصر البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة بغض النظر عن الجنس واللون والدين. وقد تنص السياسة أيضاً على ضرورة الاختيار والتعيين من خارج المنظمة أو من داخلها في حالة التساوي بين المرشحين أو من كلا المصدرين وذلك بهدف إتاحة الفرصة للآراء الجديدة بالظهور ولزيادة قوة الدفع لدى العاملين بالمنظمة".

اجراءات الاختيار والتعيين:

1. ضرورة الإعلان عن الوظائف الشاغرة.
2. ضرورة عقد اختبارات مكتوبة.
3. ضرورة عقد مقابلات شخصية.
4. المفاضلة بين المرشحين وتعيينهم وفقاً لنتائج الاختبارات جميعها.

طرق العمل في مجال الاختيار والتعيين:

1. الإعلان عن الوظائف الشاغرة:

- عمل الإعلانات عن الوظائف الشاغرة داخل المنظمة بعد تحديد اشتراطاتها.
- عمل الإعلانات عن الوظائف الشاغرة بجريدتين يوميتين أو أكثر ولفترات معينة. وقد يتطلب الأمر تكرار عمل هذه الإعلانات أيضاً.
- تحديد الطريقة التي يتم بها تقديم الطلبات من خارج المنظمة (باليد أو البريد).
- استيفاء جميع المصوغات حين تقديم الطلب، بعد تحديدها.
- تحديد الميعاد الزمني الذي يتم خلاله قبول الطلبات.

2. الاختبارات المكتوبة:

- تصفية جميع المتقدمين واستبعاد من لا ينطبق عليهم اشتراطات الوظيفة.
- تحديد نوع الاختبارات التي يتم إعطاؤها، مع التأكد من ثباتها وصدقها.
- تحديد طريقة إدارة الاختبارات (المكان، الزمان، طول فترة الاختبار ... الخ).
- تحديد الأشخاص أو اللجنة التي تتولى عملية تصحيح الاختبارات.
- تحديد الحد الأدنى لدرجة النجاح.
- عمل قوائم تتضمن أسماء الناجحين من بين المتقدمين وذلك بعد استبعاد الراسبين، مرتبة حسب الدرجات الحاصلين عليها.

3. عقد المقابلات الشخصية:

- تحديد أعضاء لجنة المقابلات الشخصية.
- الجدولة الزمنية للمقابلات.
- تحديد المعايير (العناصر) التي تقوم عليها المقابلات.
- عمل قوائم تتضمن أسماء الناجحين، بعد استبعاد الراسبين الذين لم يحصلوا على الحد الأدنى المطلوب، مرتبة حسب الدرجات الحاصلين عليها.

4. المفاضلة بين المرشحين:

- تفسير نتائج الاختبارات المكتوبة والمقابلات الشخصية بعد إعطاء الوزن النسبي الملائم لكل منهما.
- عمل قوائم نهائية تتضمن أسماء الناجحين مرتبة حسب درجاتهم النهائية.
- الاختيار النهائي والتعيين للأعداد المطلوبة وفقاً للدرجات ووفقاً للأعداد المطلوب توظيفها.

ثانيا: التنظيم:

مقدمة:

يتوقف التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد على طبيعة الأنشطة التي تمارسها وكذلك على مدى تنوعها وعلى ذلك فقد يكون هذا التنظيم بسيطاً أو معقداً. كذلك يختلف التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد من منظمة إلى أخرى متوقفاً في ذلك على درجة المركزية/ اللامركزية في تأدية أنشطة هذه الوظيفة، الأمر الذي يتوقف بدوره على الهيكل التنظيمي العام للمنظمة ذاتها.

العوامل المؤثرة على التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد:

لا يوجد شكل محدد ومستقر للتنظيم الداخلي لإدارة الأفراد بالمنظمة، حيث يتوقف شكل هذا التنظيم على العديد من العوامل نذكر منها:

1. حجم المنظمة.
2. الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.
3. حجم أنشطة الأفراد وتنوعها.
4. مدى إيمان الإدارة العليا بأهمية العنصر البشري.

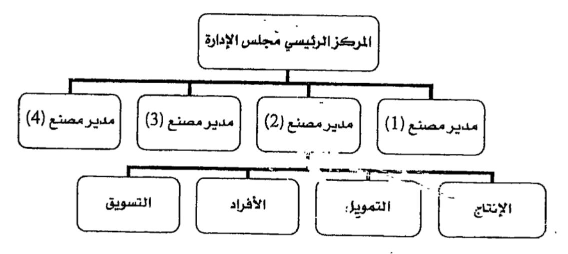
إذا نظرنا إلى حجم المنظمة كأحد العوامل التي تؤثر على التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد، فإنه يمكن القول بشكل عام أن مثل هذا التنظيم لا شك يتوقف على حجم المنظمة ذاتها. فعلى سبيل المثال لا نتوقع أن يكون التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد بشركة عزل المحلة والتي تضم أكثر من 35 الف عامل متشابها مع نفس هذه الإدارة في شركة صغيرة الحجم تعمل في نفس مجال النشاط. بشكل عام يمكن القول أن الأهمية النسبية لإدارة الأفراد لاشك تتزايد في المنظمة الكبيرة الحجم وذلك بمقارنتها بالمنظمة الصغيرة الحجم. ففي المنظمة الكبيرة الحجم يصبح التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد أكثر وضوحاً، كما تصبح تأدية مهام هذه الوظيفة أكثر تخصصاً أيضاً، وذلك بالمقارنة بالمنظمة الصغيرة الحجم. إذا نظرنا إلى التطور التاريخي فدارة الأفراد فإننا نجد أن المنظمات لم تكن مملوكة ملكية عامة بل أن معزلمها كان خاضعاً للملكية الخاصة. وفي ظل هذا النوع من الملكية فقد كان الفرد الذي يملك المنظمة هو أيضاً الفرد الذي يديرها. وعلى ذلك فقد كان المدير المالك يتولى القيام بجميع الأنشطة التنفيذية والأنشطة المعاونة، بما في ذلك نشاط الأفراد. وقد يقتصر الأمر في مثل هذه الحالات على مجرد تعيين أحد الكتبة للقيام بمهمة حفظ سجلات الأفراد لا أكثر. وبمرور الوقت بدأت المنظمات في الكبر. الأمر الذي أدى إلى ظهور عدد من الظواهر الهامة وهي، الفصل بين الملكية والإدارة،

ظهور طبقة المديرين المحترفين، الفصل بين الأنشطة التنفيذية والأنشطة المعاونة باعتبار أن كل منها يرتبط بمجال وظيفي مختلف عن الآخر، والأخذ بمبدأ التخصص في تأدين الأنشطة حيث ظهرت مجموعة من الخبراء وخاصة في مجال الأنشطة المعاونة. ولقد أدى كل ذلك في النهاية إلى إيجاد تنظيم داخلي لإدارة الأفراد وإلى وجود فئة متخصصة من المديرين تتولى الإشراف على أنشطتها.

إلا أن حجم المنظمة وحده لا يعتبر كافياً لإقرار التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد، وذلك نظراً لارتباط هذا الحجم بالهيكل التنظيمي العام للمنظمة ذاتها وحتى يمكن إيضاح معنى ذلك، فإنه يجب الإشارة إلى الأسس التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي العام للمنظمة ذاتها.

هناك الأساس الخاص بالمنتجات والذي يعتبر بمثابة أحد الأسس التي تستخدم في بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة. ولا شك أن هذا الأساس يؤدي إلى ما يعرف باسم اللامركزية في التنظيم، وهذا بدوره يعني أن يتم بناء المنظمة من خلال تكوين وحدات تنظيمية (مصانع) شبه مستقلة كما في الشكل التالي.

شكل يوضح التنظيم اللامركزي للمنظمة:



يتضح من هذا الشكل اللامركزي ما يلي:

- أن الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة، أي المصانع، تعتبر شبه مستقلة عن المركز الرئيسي، وهذا الاستقلال يعني بدوره أن تمارس كل منها جميع وظائف المنظمة (الإنتاج، التمويل، الأفراد، التسويق).
- أن العلاقة بين جميع هذه الوحدات التنظيمية من ناحية والمركز الرئيسي من ناحية أخرى تعني تفويض الكثير من السلطات والمسئوليات إلى هذه الوحدات. وعلى ذلك ينحصر عمل المركز الرئيسي أساساً في وضع الإطار العريض للتخطيط تاركاً التنفيذ بالكامل للوحدات التنظيمية المختلفة، وبذلك ينصر عمله في التنسيق بينها.
- أن مثل هذا النوع من التنظيم عادة ما تلجأ إليه المنظمة وذلك في حالة زيادة حجم الأعمال بها، وذلك حتى يمكن تبريره تبريراً اقتصادياً.

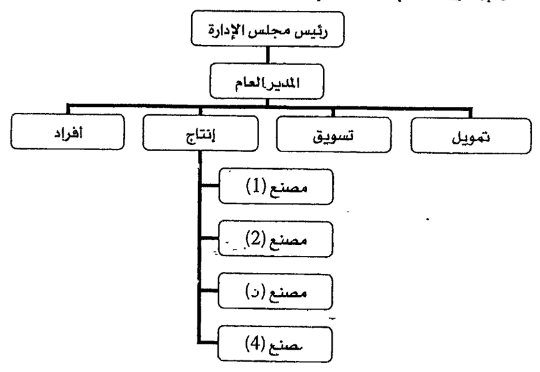
وفيما يتعلق بالتنظيم الداخلي لإدارة الأفراد في ظل هذا النوع من التنظيم فإنه يتضح لنا تعدد إدارات الأفراد به وذلك نظراً لتعدد الوحدات التنظيمية ذاتها (المصانع). وعلى ذلك فإن هذا الشكل التنظيمي للمنظمة يؤدي إلى اللامركزية إدارة الأفراد، نظراً لكون كل وحدة تنظيمية وحدة مستقلة وقائمة بذاتها.

وهناك أساس آخر من أسس التنظيم يطلق عليه الأساس الجغرافي والذي بمقتضاه يتم بناء الهيكل التنظيمي العام للمنظمة وفقاً للمناطق الجغرافية التي تقوم المنظمة بخدمتها، مثل تلك المنظمات التجارية التي تقوم بتسويق منتجاتها في أكثر من منطقة جغرافية. وكلما تباعدت هذه المناطق الجغرافية عن بعضها البعض، وكلما زاد حجم الأنشطة داخل كل منها، كلما أدى ذلك إلى ضرورة إعادة بناء المنظمة وفقاً للأساس الجغرافي. يؤدي التنظيم وفقاً لهذا الأساس إلى خلق هيكل تنظيمي يتشابه مع ذلك الذي سبق ذكره (التنظيم وفقاً للمنتجات). وبنفس المنطق فإن إدارة الأفراد في ظل هذا النوع من التنظيم تميل إلى التنظيم اللامركزي، نظراً لكون كل منطقة جغرافية وحدة تنظيمية شبه مستقلة.

وهناك أساس ثالث يستخدم في بناء المنظمة يعرف باسم أساس العملاء. فبالنسبة للمنظمات التي تتعامل مع نوعيات مختلفة من العملاء مثل تجار الجملة وتجار التجزئة والمنظمات الحكومية الأخرى فإنه من المناسب لها أن تعيد بنائها التنظيمي وفقاً لهذه النوعيات من العملاء، وذلك نظراً لوجود العديد من الاختلافات الكيفية بينها، حيث تختلف سياسات التسعير وسياسات الترويج وسياسات الخصم ... الخ من نوعية إلى أخرى اختلافاً بيناً فإذا ما صاحب هذا الأساس ازدياد في حجم الأعمال فإن ذلك يؤدي في النهاية إلى بناء المنظمة بشكل يتشابه مع الأسس التي سبق ذكرها، وهذا بدوره قد يؤدي إلى اللامركزية في التنظيم العام للمنظمة، وبالتالي إلى اللامركزية فيما يتعلق بالتنظيم الداخلي لإدارة الأفراد.

وهناك الأساس المركزي في التنظيم والذي يعني تجميع جميع وظائف للمنظمة في وحدة تنظيمية واحدة، أي هيكل واحد، وذلك بغض النظر عن تعدد المنتجات أو العملاء أو المناطق التي يتم خدمتها، كما هو موضح بالشكل.

شكل يوضح التنظيم المركزي للمنظمة:



إن مثل هذا الشكل التنظيمي قد تكون له مبرراته الاقتصادية، الأمر الذي لا يقلل من شأنه بالمقارنة بالتنظيم اللامركزي. إلا أننا نلاحظ أنه فيما يتعلق بالتنظيم الداخلي لإدارة الأفراد فإنه يميل إلى المركزية، حيث تتولى هذه الإدارة إدارة جميع شئون الأفراد بجميع مصانع المنظمة.

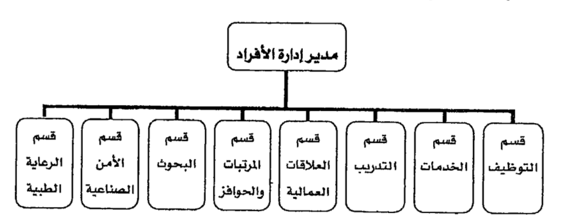
وبفرض وجود تماثل في حجم المنظمات والتنظيمات العامة لها، فإن التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد قد يختلف من منظمة لأخرى متوقفاً في ذلك على حجم أنشطة الأفراد ومدى تنوعها. فقد يكون النشاط الخاص بالعلاقات النقابية نشاطاً بارزاً في منظمة دون أخرى، وقد يكون نشاط بحوث الأفراد بارزاً في منظمة دون أخرى أيضاً. وحتى إن تشابهت هذه الأنشطة بين منظمة وأخرى فقد يكون هناك العديد من الاختلافات من حيث درجة العمق في تأديتها. كمثال على ذلك فقد يكون نشاط التدريب نشاطاً محدوداً من منظمة ما حيث يتولاه أحد لأفراد والذي ينحصر عمله في مجرد ترشيح المتدربين لتلقي التدريب اللازم في معاهد التدريب الخارجية، وقد يكون هذا النشاط نشاطاً مكثفاً في منظمة أخرى حيث يتم تخصيص إدارة محددة للقيام به تنقسم من داخلها إلى مجموعة من الأقسام يتولى كل منها جزءاً من هذا النشاط مثل قسم التدريب الإداري، قسم التدريب الكتابي، قسم التدريب الإشرافي، قسم التدريب الفني، وقسم التلمذة الصناعية. وأخيراً فإن مدى إيمان الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية العنصر البشري أمر يعكس نفسه على التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد بشكل تلقائي. فالإدارة التي تنظر إلى العنصر البشري باعتباره استثماراً أساسياً بها لا شك تنعكس نظرتها هذه على المستوى التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الأفراد، والعكس صحيح. فكلما كانت نظرة الإدارة العليا إلى العنصري البشري نظرة إيجابية كلما أدى ذلك إلى ارتقاء بالمكانة التنظيمية لإدارة الأفراد وذلك بوضعها في نفس المستوى التنظيمي مع باقي إدارات المنظمة (مستوى الإدارة العامة في المنظمة المصرية). وكلما ازدادت النظر السلبية من قبل الإدارة العليا إلى العنصر البشري كلما ذلك إلى وضعها في مستوى تنظيمي يقل عن باقي

إدارات المنظمة (مستوى الإدارة أو القسم في المنظمة المصرية). هذا ولا تنعكس نظرة الإدارة العليا على المستوى التنظيمي لإدارة الأفراد فحسب، بل أنها تنعكس أيضاً على عدد الأقسام الداخلية بها. فكلما ازدادت درجة إيجابية نظرة الإدارة العليا تجاه العنصر البشري، كلما أدى ذلك إلى تكوين أقسام جديدة بإدارة الأفراد مثل أقسام التوجيه والإرشاد النفسي ودراسات الحالة المعنوية، والعكس صحيح إذا ازدادت درجة السلبية تجاه العنصر البشري.

الهيكل التنظيمي الداخلي لإدارة الأفراد:

بغض النظر عن الاختلافات التي توجد في التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد من منظمة لأخرى، فإن إدارة الأفراد يمكن تصويرها تنظيمياً كما في الشكل التالي:

التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد:



وفيما يلي بعض البيانات التفصيلية عن التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد:

1. قسم التوظيف: ويتضمن الأنشطة التالية:

- اجتذاب العمالة.
- المقابلات الشخصية.
- الاختبارات.
- التسكين.

- التغيير الوظيفي (الترقية).
- تقييم الأداء.
- إنهاء الخدمة.
- السجلات والإحصائيات.

2. قسم التدريب: ويتضمن الأنشطة التالية:

- دراسة الاحتياجات التضريبية المنظمة.
- وضع خطط تدريب الإدارة العليا.
- وضع خطط تدريب الإدارة الوسطى.
- وضع خطط تدريب الإدارة الإشرافية.
- وضع خطط التدريب التخصصية.
- وضع خطط التدريب الفني.
- المواد التدريبية ومساعدات التدريب.
- السجلات والإحصائيات.
- تقييم فاعلية التدريب.

3. قسم الأجور والمرتبات والحوافز: وتتضمن الأنشطة التالية:

- توصيف الأعمال.
- تقييم الأعمال.
- استقصاءات الأجور والمرتبات.
- المعايير النمطية للأداء.
- قياس الأداء الفعلي.
- نظم الحوافز الفردية ومعادلاتها.
- نظم الحوافز الجماعية ومعادلاتها.
- المشاركة في الأرباح.
- السجلات والإحصائيات.

4. قسم الأمن الصناعي: ويتضمن الأنشطة التالية:

- معايير الأمن والسلامة.
- التفتيش.
- الإعلام.
- الحوادث الصناعية.
- قواعد الأمن والسلامة.
- التحقيقات.
- التعليم والتدريب على قواعد الأمن والسلامة.
- السجلات والإحصائيات.

5. قسم الرعاية الطبية: ويتضمن الأنشطة التالية:

- المعايير الصحية.
- الرقابة الصحية.
- الفحوص الطبية.
- الخدمات الطبية.
- الإسعافات الأولية.
- التعليم الوقائي.
- السجلات والإحصائيات.

6. قسم الخدمات: ويتضمن الأنشطة التالية:

- الترقية.
- التأمينات الاجتماعية.
- التعويضات.
- الإسكان.
- المطاعم والمقاصف.
- النقل.

- الخدمات الرياضية.
- الخدمات القانونية.
- المطبوعات.
- الإرشاد والتوجيه النفسي.
- السجلات والإحصائيات.

7. قسم العلاقات العمالية: ويتضمن الأنشطة التالية:

- التفاوض مع النقابة.
- الشكاوي والتحقيقات.
- السلامات العامة الخارجية.
- دراسة الحالة المعنوية.
- السجلات والإحصائيات.

8. قسم البحوث: ويتضمن الأنشطة التالية:

- بحوث تحليل الأعمال.
- بحوث توصيف الأعمال.
- بحوث تقييم الأعمال.
- بحوث مواصفات الأعمال.
- بحوث أسواق العمل.
- بحوث تطوير التنظيم.
- بحوث الإنتاجية.
- دليل العمل وإجراءاته بالمنظمة.
- السجلات والإحصائيات.

ثالثا: التوجيه:

مقدمة:

تختص هذه الوظيفة بمجموعة من الأنشطة تهدف جميعها إلى الإشراف الفعال على العاملين وتوجيههم لأداء أعمالهم، وقد تمارس عملية التوجيه من خلال إصدار الأوامر لا أكثر، كما أنها قد تمارس أيضاً من خلال المعرفة بالسلوك البشري ومحدداته.

وعلى ذلك فإن التوجيه الفعال للعاملين يتطلب ضرورة إلمام الرئيس بالعديد من المفاهيم السلوكية وهي، الإدراك، الاتجاهات، الاتصالات، المشاركة في الإدارة، الدافعية، والقيادة، وهي المفاهيم التي سوف نكتفي بمجرد الإشارة إليها في هذا المكان.

ومما يجدر الإشارة إليه أنه بالرغم من ذكر مكونات عملية التوجيه الفعال في هذا المكان، إلا أن ذلك لا يعني أن فهم العنصر البشري أمر قاصر على الرؤساء في مجال الأفراد، بل غنه يخص جميع الرؤساء في جميع مجالات العمل بالمنظمة.

الإدراك:

حتى يستطيع الإنسان أن يتفهم كل ما يحيط به فإن ذلك يتطلب ضرورة قيامه بجمع وتخزين وتصنيف وتفسير جميع المعلومات التي ترد إليه من العالم الخارجي. وبالرغم من ثبوت هذه المعلومات في لحظة زمنية معينة، إلا أننا نجد الكثير من الاختلافات في رؤية الأفراد لها. وترجع هذه الاختلافات إلى ما نسميه بالإدراك، والذي يختلف من فرد إلى آخر. تنطوي عملية الإدراك على شقين وهما المعلومات الواردة وطريقة تناولها ومعالجتها، وعلى ذلك فإن الإدراك يمكن تعريفه بأنه "الطريقة التي يرى ويقيم بها الفرد جميع المثيرات الخارجية التي ترد إليه من خلال حواسه"، أي أنه يرمز إلى مجموعة العوامل النفسية التي

تتوسط كل من المثيرات الخارجية من ناحية وتقييمها والشعور بها من ناحية أخرى".

ويتضمن الإدراك مرحلتين وهما؛ مرحلة الاختيار، ومرحلة التسكين. وتعني مرحلة الاختيار أن الفرد عادة ما ينجذب إلى بعض خصائص أو أجزاء المثير الخارجي وذلك لوجود قيود على قدرته على الاستيعاب الدقيق لجميع هذه الخصائص أو الأجزاء. وكلما زادت درجة تعقد المثير كلما أصبحت عملية الاختيار أمراً لا مفر منه. فبينما ينجذب الفرد بقوة وبطريق مباشر إلى مجموعة من الخصائص (المعلومات)، فقد ينجذب بطريق غير مباشر إلى قسم آخر، في حين قد لا ينجذب على الإطلاق إلى قسم ثالث منها.

وهناك عدة عوامل تؤثر على عملية الاختيار الفردي للمعلومات يمكن إيجازها فيما يلي:

1. الدافعية: عادة ما يميل الفرد إلى التركيز على تلك الخصائص التي تمده بالمعلومات اللازمة والمرتبطة بسلوكه المحفز، كما أنه عادة ما يميل إلى تجاهل تلك الخصائص التي ترتبط بهذا السلوك.
2. العوامل اللاشعورية: قد يتأثر الفرد في ادراكه لأي ظاهرة بالكثير من العوامل التي لا يمكن تحديدها على وجه الدقة، وهي تلك التي يطلق عليها العوامل اللاشعورية.
3. العوامل العاطفية: كذلك يتأثر الفرد في ادراكه لأية ظاهرة بمجموعة من العوامل العاطفية، حيث يصبح الحكم الايجابي مرتبطاً بما هو محبوب والحكم السلبي مرتبطاً بما هو مكروه لديه، وقد لا يكون ذلك صحيحاً على وجه الإطلاق.
4. العوامل العقلانية: كذلك يتأثر الفرد في إدراكه بمجموعة من العوامل العقلانية، أي العوامل المنطقية، مثل حجم البيانات المعطاه ونوعيتها ومصدرها ودرجة شمولها.

أما بالنسبة لمرحلة التسكين فغنها تعني قيام الفرد بوضع المعلومات الواردة إليه في مكانها الصحيح بالنسبة لما هو مخزون لديه من معلومات. وبذلك تكتسب هذه المعلومات معنى محدداً. وعليه فإنه إذا لم يستطع الفرد تسكين مثل هذه المعلومات، فإنه لن يستطيع فهمها على الإطلاق. ولا شك أن التسكين الدقيق المعلومات الواردة يتوقف على درجة اكتمالها.

وبالنسبة لعملية التوجيه، فإن قدرة الرئيس على توجيه مرؤوسيه تتوقف على قدرته على رؤية الأشياء كما يرونها هم، ومن هنا يصبح موضوع الإدراك من المفاهيم السلوكية الهامة واللازمة لعملية التوجيه.

الاتجاهات:

تعتبر الاتجاهات بمثابة سلوك غير معلن، وذلك نظراً لعدم إمكان ملاحظتها من خارج الفرد، وذلك بعكس السلوك المعلن والذي يمكن ملاحظته. يمكن تعريف الاتجاهات من خلال مكوناتها وهي؛ المكون الفكري، المكون الشعوري، ومكون الميل السلوكي. وحيث يعتبر المكون الفكري عن درجة المعرفة بالشيء موضع الاتجاهات، فإن المكون الشعوري يعبر عن شعور الفرد تجاه هذا الشيء والذي قد يكون شعوراً إيجابياً أو سلبياً، في حين يعتبر مكون الميل السلوكي عن الرغبة في السلوك بشكل محدد، وهو أمر يختلف عن السلوك الفعلي.

وهناك عدة وظائف تؤديها الاتجاهات بالنسبة لكل فرد يمكن إيجازها في أربعة وهي: وظائف المنفعة، الدفاع عن الذات، التعبير عن الذات، والمعرفة.

تعنى وظيفة المنفعة أن الفرد دائماً ما يسعى إلى تعظيم الأشياء الإيجابية في عالمه الخارجي (الثواب)، وإلى الإقلال إلى الحد الأدنى من الأشياء السلبية فيه (العقاب). ونظراً لأن الفرد كثيراً ما يواجه العديد من الضغوط من داخل نفسه ومن خارجها فإنه يصبح في حاجة إلى مقامة هذه الصراعات، وهذا هو ما تؤديه وظيفة الدفاع عن الذات. أما وظيفة التعبير عن الذات فإنها تنبع من رغبة الفرد في أن يثبت ذاته قبل الآخرين حتى وإن أدى ذلك إلى معارضتهم له، نظراً لأن

هذه الوظيفة تقدم الدليل على استقرار الشخصية ذاتها. وأخيراً فإن وظيفة المعرفة تقدم للفرد كافة المعايير التي تساعده على فهم كل ما يحيط به، وذلك بالرغم من الظروف الطبيعية بين الأفراد تجاه الدافع نحو المعرفة.

وبالنسبة لوظيفة التوجيه فإن ما يهم الرئيس معرفته عن مرؤوسيه هو اتجاهاتهم نحو العمل. فمن المتوقع أن تؤثر هذه الاتجاهات تأثيراً سلبياً على أداء الفرد لعمله، إذا كانت سلبية، والعكس صحيح إذا كانت إيجابية. وعلى ذلك فإن عملية التوجيه تتوقف إلى حد ما على قدرة الرئيس على فهم ومعرفة اتجاهات مرؤوسيه تجاه عملهم، وبالتالي على قدرته على تغييرهم.

الاتصالات:

يعتبر مفهوم الاتصالات أحد المفاهيم السلوكية التي تؤثر على فاعلية الرئيس في توجيه مرؤوسيه. ويمكن تعريف الاتصالات بأنها عملية إرسال واستقبال المعلومات التي تهدف إلى إحداث التغيير الإيجابي.

ولا شك أن كل من الرئيس والمرؤوس يلعب كلا من الدورين، وهما دور المرسل والمرسل إليه في لحظة زمنية معينة. وفيما يتعلق بميكانيكية عملية الاتصال فإنها تبدأ بأن يقوم المرسل بإرسال رسالته إلى المرسل إليه، مستخدماً في ذلك العديد من الوسائل مثل الوسيلة الكتابية أو الشفهية أو التعبيرات الحسية. وعلى ذلك تعتبر هذه الوسائل بمثابة الرموز التي تستخدم في عملية الاتصال. وحيث أن الرسالة يتم إرسالها إلى شخص آخر فإن هذا الشخص الآخر يقوم بما يسمى بعملية "فك هذه الرموز" حتى يستوعب معنى الرسالة ذاتها. وحتى تكتمل عملية الاتصالات فإنه يتعين على المرسل إليه أن يقوم بإعطاء تلك المعلومات التي تدل على مدى نجاحه في استيعاب الرسالة المرسلة إليه إلى الراسل. وتعتبر هذه المعلومات المرتدة من المرسل إليه إلى الراسل أمراً على درجة عالية من الأهمية نظراً لكونها الدليل على مدى نجاح الاتصالات في أحداث التغيير المطلوب. ومما لا شك فيه أن فاعلية الاتصالات تتوقف على العديد من

الأشياء مثل درجة دقة المعلومات ومدى اكتمالها، مدى ملائمة قناة الاتصال، درجة وضوح رموز الاتصال وجميعها عوامل ترتبط بكل من الراسل والمرسل إليه.

وفي الحياة العملية فإن ذلك الهيكل الذي يجمع بين أفراد عملية الاتصالات وكذلك قنواتها هو ما يطلق عليه لفظ "شبكات الاتصال". وتتراوح هذه الشبكات بين الشبكات الديمقراطية، والشبكات الأتوقراطية. وفي حين تعبر الشبكات الديمقراطية عن حرية الأفراد في عمل الاتصالات، فإن الشبكات الأتوقراطية تتضمن العديد من القيود التي تحد من مثل هذه الحرية، ولاشك أن كل من نوعي الشبكات المشار إليهما يتضمن العديد من المزايا والعيوب بحيث تصبح المفاضلة بينهما أمراً ليس آليا، بل متوقفاً على مجموعة من العناصر مثل؛ السرعة، الدقة، والحالة المعنوية للأفراد أعضاء الشبكة، وذلك بجانب اهمية الشيء موضوع القرار.

المشاركة في الادارة:

اتساقاً مع المفاهيم السلوكية السابقة فإن المشاركة في الإدارة تعتبر جزءاً مكملاً لها. المشاركة في الإدارة هي تعبير عن درجة الحرية التي تمنح للمرؤوسين في اتخاذ القرار، وعلى ذلك فإن المشاركة لا تعني مجرد التواجد في مكان العمل، وإنما تعني مدى مساهمة المرؤوس مع رئيسه في اتخاذ القرارات.

وهنا العديد من أوجه المشاركة والتي قد تأخذ أشكالاً رسمية مثل اللجان وصناديق الاقتراحات أو أشكالاً غير رسمية باعتبارها جزءاً من النمط القيادي الرئيس نفسه.

وبالرغم من أن المشاركة في الإدارة هي إشراك المرؤوس في اتخاذ القرار مع رئيسه، إلا أن ذلك لا يعني على الإطلاق ضرورة إشراكه في جميع مواقف القرارات، وهذا هو الفرق بين المشاركة الفعالة، والمشاركة الغير فعالة.

وحيث أن المشاركة في الإدارة تعني مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات، فإنه يمكن تحديد معنى هذه المشاركة ومداها إذا نظرنا إلى الخطوات التي تنطوي عليها عملية اتخاذ القرارات ذاتها وهي؛ مرحلة التشخيص، مرحلة وضع الحلول البديلة، ومرحلة اختيار الحل الأمثل. وتعني مرحلة التشخيص تحليل المشكلة موضع القرار بهدف التوصل إلى الأسباب الحقيقية التي أدت إلى حدوثها في الوقت الحالي أو تلك التي قد تؤدي إلى حدوثها في المستقبل.

أما مرحلة وضع الحلول البديلة فهي تلك المرحلة التي تعني بتصميم كافة الحلول التي تصلح للقضاء على أسباب هذه المشكلة، وبالتالي، تؤدي إلى حلها في الوقت الحاضر أو منع وقوعها في المستقبل. واخيراً فإن مرحلة اختيار الحل الأمثل هي تلك المرحلة التي تعنى بضرورة تقييم جميع الحلول البديلة بهدف اختيار الحل الأمثل للمشكلة موضع البحث، وذلك وفقاً لمجموعة من المعايير الهامة مثل؛ تكلفة كل حد بدليل، القدرة على إيجاد البديل لحل المشكلة في الأجل القصير والأجل الطويل، قدرة كل حل بديل على القضاء على المشكلة دون خلق مشكلة أخرى، ومدى توافر الإمكانيات المادية والغير مادية اللازمة لوضع كل حل بدليل موضع التنفيذ.

وعلى ذلك فإن المشاركة في الإدارة لا تعني بالضرورة اشتراك المرؤوسين في جميع الخطوات التي تنطوي عليها عملية اتخاذ القرارات، فقد تقتصر هذه المشاركة على المرحلة الأولى أو المرحلتين الأولى والثانية أو على المراحل الثلاث جميعها. وعليه، فقد تكون المشاركة بحد أدنى أو بحد متوسط أو بحد أقصى، وجميعها تمثل ظاهرة المشاركة في الإدارة.

وبشكل عام يمكن القول أنه كلما انخفض المستوى الوظيفي الفرد داخل المنظمة كلما أدى ذلك إلى اقتصار مشاركتهم على الحد الأدنى منها، والعكس صحيح كلما ارتفع المستوى الوظيفي لهم.

ويرجع السبب في ذلك إلى أن المشاركة ليست عملية آلية نظراً لارتباطها بعدد من المقومات الأساسية مثل الاستعداد الذهني والنفسي والمهارات الخاصة بكل من الرئيس والمرؤوس، وذلك بالإضافة إلى أهمية القرار نفسه.

وبالنسبة لعملية التوجيه، فسواء كانت الإدارة هي العمل مع الآخرين أو من خلالهم، فإنها ولا شك تعني وجود قاعدة مشتركة بين الرئيس والمرؤوس الأمر الذي يبرز أهمية مفهوم المشاركة الفعالة في عملية التوجيه.

الدافعية:

لم تظهر معظم نظريات الدافعية إلا حديثاً حيث كان المفهوم السائد من قبل هو مفهوم "الرجل الاقتصادي" الذي يسعى دائماً إلى تعظيم الأشياء المادية في حياته. لقد أدى تطبيق هذا المفهوم في مجال الصناعة إلى ارتباط مفهوم الدافعية بمحاولة الحصول على أكبر قدر ممكن من الأجور والحوافز بجميع أنواعها، ذلك مقابل قيام المنظمة بتوفير ظروف العمل المادية الأخرى مثل الإضاءة والتهوية وساعات العمل وبقدر مناسب، وبالتالي، فقد كان من المفترض أن يكتسب الفرد اتجاهات سلبية إذا لم يحصل عليها بالقدر الكافي. ونتيجة لهذا المفهوم انتشرت دراسات الإنتاجية مع مطلع هذا القرن بزيادة مؤسسي حركة الإدارة العلمية.

ومع بداية الربع الثاني من هذا القرن بدأ مفهوم "الرجل الاقتصادي" يتهاوى ليحل محله مفهوم "الرجل الاجتماعي". ويرجع ذلك إلى الدراسات المتصلة التي قام بها التون مايو وزملاؤه من جامعة هارفارد في أحد المصانع التي تقع بإحدى ضواحي مدينة شيكاجو بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد انحصرت هذه الدراسة في محاولة معالجة أحدى الظواهر السلبية التي كانت الشركة المذكورة تعاني منها وهي ظاهرة تقييد العمل لإنتاجهم. وقد بدا فريق الدراسة بداية كلاسيكية وفقاً لمفهوم "الرجل الاقتصادي" لمعرفة أسباب انخفاض الإنتاج وذلك بدراسة العلاقات بين الإنتاجية من ناحية وباقي ظروف العمل المادية

الأخرى بما فيها الحوافز من ناحية أخرى. وبدون الدخول في تفاصيل هذه الدراسة فقد دلت نتائجها في النهاية على فشل مفهوم "الرجل الاقتصادي" وعلى وجود تنظيم آخر يسير جنباً إلى جنب مع التنظيم الرسمي. ولقد كانت دلالة تلك النتيجة أن الحوافز المادية وظروف العمل الأخرى لم تكن هي المحرك لدوافع العاملين، وإنما كان محركها هو رغبة الأفراد في تكوين تنظيماتهم غير الرسمية والانتماء إليها والانصياع لقيمها، وهذا هو مفهوم "الرجل الاجتماعي".

وفي منتصف هذا القرن تقريباً بدأت العديد من الدراسات تأخذ مكانها في مجال الدافعية وبشكل أكثر انتظاماً، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم الجديدة، سوف نذكر البعض منها وبشكل مختصر للغاية.

قدم ابراهام ماسلو نظريته المعروفة باسم "نظرية تدرج الحاجات" والتي تنحصر أبعادها الأساسية فيما يلي:

تنقسم حاجات الفرد إلى خمس مستويات من الحاجات وهي؛ الحاجات الفسيولوجية، حاجات الاستقرار، الحاجة إلى الحب (الحاجات الاجتماعية)، الحاجة إلى احترام الذات، والحاجة إلى تحقيق الذات.

ترتبط هذه الحاجات ببعضها البعض بحيث يمكن ترتيبها في شكل هام تمثل قاعدته الحاجات الأكثر قوة وتمثل قمته الحاجات الأقل قوة.

تعتبر الحاجة غير المشبعة بمثابة الدافع الذي يوجه سلوك الفرد، والعكس صحيح بالنسبة للحاجة المشبعة.

تبدأ عملية الدافعية بمحاولة الفرد إشباع المستوى الأول من الحاجات (حاجات القاعدة) ثم يتدرج إلى المستويات الأعلى حينما يتم إشباع حاجات المستويات السابقة لها.

وهناك نظرية X ونظرية Y لدوجلاس ماجرجور، حيث تعكس كل منهما فلسفة إدارية معينة قائمة على مفهوم محدد للدافعية، يمكن تلخيص نظرية X في النقاط التالية:

- تتطلب إدارة البشر ضرورة توجيه طاقاتهم وحفزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة.
- وأنه بدون هذا التدخل النشط من قبل الإدارة، فإن الأفراد لن يعملوا نظراً لما يسودهم من تراخي وربما لتعارضه لأهداف المنظمة.
- وعلى ذلك، فإن هذه النظرية تقوم على منطق "الرجل الاقتصادي"، حيث لا يمكن التأثير على العاملين وحفزهم على العلم إلا من خلال إدارة أنظمة الإثابة والعقاب.

أما نظرية Y فإنها تقوم على فلسفة أساسية مؤداها أن وظيفة الإدارة إنما تتمثل أساساً في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته بنفسه ولنفسه. بمعنى آخر، فإن الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد ما إنساناً مبتكراً، ولكنها تستطيع أن تقدم تلك الظروف الملائمة التي تساعده على أن يصبح كذلك. وتتلخص هذه النظرية في النقاط التالية:

- تنحصر مسؤولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة.
- لا يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المنظمة أو معارضتها من طبيعة البشر، ولكنها نتيجة منطقية لخبراتهم السابقة داخل المنظمة ذاتها.
- تعتبر الدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة جزءاً لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية. وبالتالي، فإنه يجب على الإدارة أن تنبه الأفراد الى وجودها وأن تدفعهم على تنميتها بأنفسهم.

مما تقدم يتضح أنه في حين تقوم نظرية X على فكرة الرقابة المفروضة على الفرد، فإن نظرية Y تقوم على فكرة الرقابة الذاتية، وهذا هو الفارق بين معاملة البشر كأطفال ومعاملتهم كبالغين.

كذلك قدم دافيد ماكللاند ما يعرف باسم "نظرية دافعية الإنجاز"، حيث قام بالتركيز على أحد الدوافع البشرية، وهو الدافع على الإنجاز، وذلك بالمقارنة بن الإنجاز والقدرات الفعلية الحالية والإنجاز الذي يطمح الفرد في الوصول إليه، باعتبار أن الفارق بينهما يعتبر مقياساً لقوة الدافع على الإنجاز.

وهناك أيضاً ما يعرف باسم "نظرية التوقع" والتي قدمها فروم وآخرون والتي تشير على تعداد الدوافع وإلى أن لكل دافع قيمة يتم ترجيها بمقدار احتمال تحقيقها. وعلى ذلك يصبح السلوك البشري (الدافعية) هو محصلة جمع حاصل ضرب قيمة كل دافع في احتمال الحصول عليه أو تحقيقه.

قدم فردريك هرزبرج نظريته المعروفة باسم "النظرية المزدوجة للدافعية"، حيث قام بتقسيم دوافع العمل إلى مجموعتين وهما مجموعة العوامل الصحية، ومجموعة العوامل الدافعة، كذلك افترض هرزبرج أن كل من الرضاء عن العمل والاستياء منه بعدان منفصلان. وعليه، فإن العوامل التي تسبب الشعور بالرضاء لا تؤدي إلى الشعور بالاستياء، كما أن العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء لا تؤثر على الشعور بالرضاء.

وأخيراً، فقد قدم هذا المؤلف مفهوما عن الدافعية أطلق عليه "النظرية البيئية للدافعية". يقوم هذا المفهوم على فكرة أساسية مؤداها أن الدافعية هي محصلة التفاعل بين حاجات الفرد من ناحية وبين بيئة العمل بما تستطيع أن تقدمه من إشباع لهذه الحاجات من ناحية أخرى. ووفقاً لذلك، فإنه يمكن تقسيم بيئة العمل إلى؛ بيئة مشبعة لحاجات الفرد، بيئة حدية (متوسطة الإشباع) وبيئة غير مشبعة. وفي نطاق بيئة العمل المشبعة فإن عملية الدافعية تعني التركيز على إشباع العوامل الدافعة بشكل أكبر بالمقارنة بالعوامل

الصحية، وأن العكس هو الصحيح في نطاق بيئة العمل غير المشبعة، في نفس الوقت يتم فيه التركيز المتساوي لكلا نوعي الدوافع في ظل بيئة العمل الحدية.

وبالنسبة لعملية التوجيه فمن المعروف أن أداء الفرد لعمله يتأثر إلى حد ما بمقدار دوافعه على العمل، الأمر الذي يبرز أهمية دراسة دوافع العمل لدى المرؤوس من قبل رئيسه، وذلك بغض النظر عن مفهوم الدافعية الذي يتخذه كمنهاج.

القيادة:

تنصهر جميع المفاهيم السلوكية السابق ذكرها وغيرها أيضاً فيما يسمى "بالنمط القيادي" للرئيس، باعتباره الأسلوب الذي يتم به توجيه الأفراد لأداء أعمالهم. وبصفة عامة يمكن القول أن القيادة الفعالة هي القيادة التي تستطيع إحداث التأثير المطلوب، حيث يرتبط هذا التأثير بتحقيق كل من أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها. وهناك العديد من النظريات في مجال القيادة سوف نكتفي بذكر البضع منها وبشكل مختصر وسريع.

هناك نظرية السمات التي تقوم أساساً على فكرة أن القيادة ترتبط بمجموعة من الخصائص أو السمات التي يتصف بها الأفراد. وعليه، فإن وجود مثل هذه السمات يعني وجود القيادة، وأن غيابها يعني عدم وجود هذه القيادة.

وهناك مجموعة الدراسات التي قامت بها جامعة اوهايو والتي تمخضت في النهاية أن القيادة تتكون من بعدين وهما؛ التركيز على الإنتاج والتركيز على البشر. وهذا يعني أن القيادة الفعالة هي ذلك النمط الذي يستطيع أن يحقق أهداف كل من التنظيم الرسمي والأفراد العاملين به من خلال التركيز على كلا البعدين المشار إليهما.

ولقد كانت نفس النتائج السابقة هي نفس النتائج تقريباً التي توصلت إليها دراسات جامعة متشجان، وذلك بالرغم من الاختلاف في أسلوب البحث.

كذلك قدمت جامعة الينوى مفهوماً مختلفاً عن القيادة مؤداه أن القيادة هي مواقف وعليه، فإن القيادة الفعالة أمر لا يمكن معرفته من واقع معرفة خصائص القائد، وإنما معرفة طبيعة التفاعل بين هذه الخصائص من ناحية وبين طبيعة الموقف الذي تمارس فيه هذه الخصائص.

وأخيراً فقد قدم هذا المؤلف رؤية مختلفة لمفهوم القيادة مؤداها أن القيادة الفعالة تتطلب ضرورة التركيز على بعدي التركيز على الإنتاج "والاهتمام بالبشر" ولكن ليس بشكل آلي، حيث يتوقف هذا التركيز على درجة المام المرؤوس بعمله. فكلما قلت درجة المام المرؤوس بعمله كلما تمثلت القيادة الفعالة في ضرورة الاهتمام بالإنتاج أكثر من الاهتمام بالبشر، والعكس صحيح إذا كانت درجة المام المرؤوس بعمله منخفضة، في نفس الوقت الذي يتم فيه الاهتمام المتساوي بكلا البعدين إذا كانت درجة المام المرؤوس بعمله متوسطة.

يتضح مما سبق أن الفارق بين التوجيه الفعال والغير فعال المرؤوسين هو فارق في درجة استيعاب الرؤساء لمجموعة المفاهيم السلوكية التي تساعد على فهم طبيعة البشر.

رابعا: الرقابة:

مقدمة:

تتضمن عملية الرقابة ثلاث خطوات رئيسية تتلخص في، تحديد معايير الرقابة، مقارنة الأداء الفعلي بهذه المعايير، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة.

معايير الرقابة:

ينقسم معايير الرقابة إلى معايير موضوعية وأخرى غير موضوعية. حيث أن المعايير الموضوعية هي تلك التي يمكن قياسها بدقة وترجمتها في شكل أرباح أو خسائر، فإننا سوف لا نتعرض لها باعتبار أنها تدخل في نطاق مجال الإنتاج

وذلك بالرغم من أهميتها القصوى. أما تلك المعايير الغير موضوعية، أي المعايير التي يصعب قياسها أو التعبير عنها بمنطق الربح والخسارة، فإنها تمثل المعايير الخاصة بالعمالة بشكل عام والتي عادة ما تدخل في نطاق مجال الأفراد. وتعتبر المعايير تعبيراً عن الأهداف المخططة للمنظمة، ومن هنا تأتي العلاقة بين عمليتي التخطيط والرقابة.

هذا وسوف نقوم فيما يلي بعرض أهم هذه المعايير.

معايير الانتاجية:

تتحدد هذه المعايير في شكل العديد من المعدلات التي تعبر عن إنتاجية العاملين وخاصة في مجال الإنتاج مثل معدلات الإنتاجية الإجمالية، معدلات الإنتاجية المتوسطة للعامل الواحد، ومعدلات إنتاجية ساعة العمل الواحدة. ولا شك أن كل من هذه المعايير إنما يعبر عن شيء محدد. ففي حين يعبر المعيار الأول عن إجمالي إنتاجية المنظمة، فإن المعدل الثاني يعبر عن متوسط ما ينتجه العامل الواحد، في حين يعبر المعدل الثالث عن ما يتم إنتاجه في ساعة العمل الواحدة. وترجع أهمية تعدد هذه المعايير إلى عدم قدرة أي منها منفرداً على إعطاء صورة كاملة عن موقف الإنتاجية.

معدل دوران العمل:

يهدف هذا المعدل إلى قياس حركة العاملين من وإلى المنظمة، أي قياس العمالة التي تقوم بترك المنظمة وتلك التي تنظم إليها. وعليه فإن هذا المعدل ينقسم إلى معدلين أحدهما خاص بالانفصال عن العمل والآخر خاص بالانضمام إليه. هذا ويمكن حساب هذه المعدلات على النحو التالي:

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{\text{عدد العاملين الذين انفصلوا عن العمل في فترة معينة} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين عن نفس الفترة}}$$

$$\text{معدل الانضمام} = \frac{\text{عدد العاملين الذي انضموا إلى العمل في فترة معينة} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين عن نفس الفترة}}$$

وحيث أن انضمام العاملين عادة ما يتبع انفصال البعض الآخر عن المنظمة، باستثناء حالات التوسع، فإن معدل الانفصال يعتبر أكثر أهمية، ومن المسلم به أنه كلما ارتفع هذا المعدل كلما تعطل الإنتاج، وهذا بدوره يؤثر على قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها في مواعيدها، وكلما ارتفعت تكاليف الإنتاج مرة أخرى نتيجة لارتفاع تكاليف إعادة التوظيف وإعادة التدريب ونتيجة لتحمل المنظمة أجور إضافية أعلى من الأجور العادية نظير تشغيل العاملين ساعات عمل إضافية.

معدل الغياب:

يقيس هذا المعدل درجة الالتزام العاملين ومدى ارتباطهم بالمنظمة التي يعملون بها. ولا يعبر هذا المعدل عن قياس الغياب المسموح به مثل الغياب بإذن والغياب المرضى، وإنما يعبر عن الغياب الذي لا مبرر له... هذا ويمكن حساب هذا المعدل كالآتي:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة نتيجة للغياب في فترة معينة} \times 100}{\text{عدد أيام العمل الفعلية عن نفس الفترة}}$$

نسبة تكرار الحوادث:

ويقصد بذلك حساب درجة التكرار في حدوث حوادث العمل، ويمكن حسابها كالآتي:

$$\text{نسبة تكرار الحوادث} = \frac{\text{عدد الحوادث التي تؤدي إلى عدم القدرة على العمل في فترة معينة}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية خلال نفس الفترة}}$$

نسبة خطورة الحوادث:

قد تتكرر حوادث العمل بشكل أكبر عما هو متوقع، دون أن يصاحبها بالضرورة ارتفاعاً في عدد أيام الانقطاع عن العمل، والعكس صحيح. لذلك فإن قياس نسبة تكرار الحوادث وحدها لا يكفي بل يجب أن يقترن بقياس نسبة خطورتها، والتي يمكن حسابها كالآتي:

نسبة خطورة الحوادث = عدد أيام العمل المفقودة نتيجة للحوادث خلال فترة معينة / عدد ساعات العمل الفعلية عن نفس الفترة

معدل مقاومة العاملين للإدارة:

تعكس هذه المعدلات درجة التجارب القائمة بين العاملين من ناحية وبين المنظمة من ناحية أخرى. هذا وتنعكس هذه المعدلات على العديد من المؤشرات مثل:

- الغياب بدون إذن.
- التمرد على الرؤساء وعدم طاعتهم.
- التسيب واللامبالاة.
- الغش والتلاعب.
- عدم التقيد بالتعليمات واللوائح.
- السرقة وعدم الأمانة.
- الشجار في مكان العمل.
- مخالفة تعليمات الأمن والسلامة الصناعية.
- التأخير المتكرر عن العمل.
- ترك العمل بدون إذن.
- التعطيل المتعمد للعمل.
- التوقف التام عن العمل.

- التمارض.
- زيادة عدد شكاوي العاملين.

مقارنة الأداء الفعلي للمعايير:

لا يكفي مجرد وجود المعايير في مجال الأفراد وإنما تتطلب الرقابة ضرورة مقارنة الأداء الفعلي بها. ومن المتوقع أن تكون هناك بعض الفروقات حين عمل هذه المقارنة، وبالتالي فإن هذه المقارنة لا تعتبر عملية آلية حيث أن الأمر يتطلب ضرورة تحليل هذه الفروق والتعرف على مداها وكذلك الأسباب الحقيقية التي أدت إليها فعلى سبيل المثال يمكن القول أن ارتفاع انفصال العمالة عن المعدل النمطي قد لا يكون دليلاً على سوء الأداء في مجال الأفراد، حيث قد يرتبط ذلك بموقف عام أو قومي، وكذلك الحال حين انخفاض هذه المعدل وعليه، فإن عملية المقارنة الواعية ثم تحليل الفروق تصبح أساسية حتى يمكن التعرف على الأسباب التي تمهد لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة. وحتى يمكن عمل هذه المقارنات فإن الأمر يتطلب ضرورة توافر كافة المقاييس لقياس الأداء الفعلي من كافة جوانبه.

الإجراءات التصحيحية:

وأخيراً فإنه بعد عمل المقارنات بين الأداء الفعلي والمعايير النماطية للأداء فإن الحلقة التي تكمل أحكام العمل الرقابي في مجال الأفراد تتطلب ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة وبطبيعة الحال فإنه لا يوجد شكل محدد لهذه الإجراءات، إذ أنها تتوقف على طبيعة معايير الأداء النمطية التي تمت مخالفتها وعلى الأسباب التي أدت إلى مثل هذا الانحراف.

وفي بعض الأحيان إن لم يكن في معظمها، فقد يتطلب الأمر ضرورة قيام إدارة الأفراد بعمل بعض الدراسات الميدانية داخل المنظمة سواء حين وضع المعايير النمطية للأداء أو حين قياس الأداء الفعلي أو حين اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة.

الفصل العاشر




إدارة المؤسسات الاجتماعية




طريقة الاتصال في المؤسسة التربوية

مقدمة :

تعتبر التنظيمات الإنسانية انظمة للمعلومات كما هي أنظمة للطاقة، وتبادل المعالومات والطاقة من المسائل الهامة لفهم التركيب التنظيمي، وعملية تبادل المعلومات عملية هامة بحد ذاتها لما تشتمل عليه وما تسببه أو تؤدي إلى رقابته وضبطه. وكما اقترينا من مركز الرقابة التنظيمية ومراكز اتخاذ القرارات في التنظيم كلما زادت اهمية التركيز على تبادل المعلومات واصدارها.

ويمكن تعريف الأنظمة الاجتماعية كشبكات اتصال محددة، إذ أن الاتصال غير المحدد من شأنه أن يؤدي إلى عدم فاعلية وإلى فوضى وتشويه. ويعتبر الاتصال من العمليات الحيوية في الإدارة بالرغم من عدم فهمه واستيعابه بشكل كاف. وفي الواقع ستبقى عملية الاتصال مشكلة تواجه الإدارة بالرغم من اهميته لتحقيق أهداف الإدارة والأفراد والتنظيم. ويعتقد بعض الإداريين أن الفرد يقضي 70٪ من حياته يمارس عملية الاتصال بشكل أو بآخر وان 90٪ من وقت الإدارة يخصص للاتصال. وقد لا نبالغ إذا قررنا بأن اساس المشكلات الإنسانية تعود إلى عدم فاعلية عملية الاتصال وان المشكلات العالمية تعود إلى عدم قدرة الأفراد على التفاعل والاتصال كما يعتقدون أو يتصورون، فالحروب بين الأمم والتناقضات الصناعية والتنازع التنظيمي جميعها نتائج لعمليات اتصال غير فعالة.

سنحاول في هذا البحث القاء الضوء على هذه العملية التنظيمية الهامة من خلال التعريف بعملية الاتصال ومناهجه ومراحله ومناقشة أنواعه الرسمية وغير الرسمية والتعرف إلى محتويات كل نوع والصعوبات التي تواجه عملية الاتصال وتقديم بعض المقترحات لغايات التخفيف منها وتحسينها وكذلك نتعرض لأثر شبكات الاتصال على متغيرات الانتاجية ورضا العاملين.

تحديد المفهوم :

تناول الأدب التنظيمي مفهوم الاتصال بدرجات متفاوتة فقد اعتبره البعض عملية متداخلة بهيكل التنظيم والرقابة التنظيمية والقيادة وتكنولوجيا التنظيم وعملية صناعة القرارات التنظيمية ونظر إليه البعض الآخر . مثل فيفنر وشيرورد — كإضافة تنظيمية يساعدنا فهمها على التعرف على حقيقة الظاهرة التنظيمية، ويعتقد الباحث بأن الاتصال واتخاذ القرارات على درجة عالية من الأهمية وإذا لم يكونا متطابقين فمن الصعب فصلهما والتمييز بينهما . وبسبب تعدد التعريفات التي يستخدمها الباحثون والمنظرون فإنه يصعب الاتفاق على تعريف واضح محدد لهذا المفهوم، وسنورد فيما يلي بعض التعاريف علنا نقف على مدلولات واضحة لعملية الاتصال يعيد أحد الباحثين الكلمة إلى الاصلي اللاتيني Communis والتي يمكن ترجمتها إلى عام أو شائع، ويعتقد أن هذه الكلمة تتضمن بالإضافة إلى العمومية والشيوع مفاهيم النقل "التحويل" و"المعنى" والمعلومات أو البيانات، وغذا وضعت هذه المضامين مع بعضها فقد يتكون معنا تعريفاً للاتصال ليعني "تحويل أو نقل معلومات عامة ذات دلالة ومعنى".

ويعرفه باحث آخر بأنه حقل للمعرفة يهتم بالاستخدام المنظم للرموز للحصول على ملعومات عامة أو مشتركة حول ظاهرة أو حادث أو هدف.

ويقرر كاتب ثالث بأن عملية الاتصال تتضمن نقل وتسليم الأفكار أو المشاعر أو الاتجاهات سواء بشكل شفوي أو غير شفوي ومن شأنها ان تحقق استجابة ما.

أما ويليام سكوت فيعرف الاتصال الإداري بأنه عملية تتضمن نقل أو تسلم الأفكار بحيث تشتمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغايات تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف التنظيم ويعرف ثيودور هيربرت الاتصال بأنه عملية ديناميكية من خلال يؤثر شخص ما بشكل مقصود أو غير مقصود في ذهن أو ملكة شخص آخر من خلال وسائل أو ادوات تستخدم بشكل رمزي.

تشتمل هذه التعاريف خاصة تعريف هيربرت على مجموعة من المفاهيم تتضمن مرسل المعلومات Sender ومتسلم (المستقبل) المعلومات Receivir والرسالة (المعلومات المنقولة) Message وتحقيق الاستجابة المرغوبة Response للمعنى أو المعاني المقصودة Intended Meaning . وان احد اهم مضامين هذه التعاريف هو تحقيق الاستجابة المرغوبة أو تغيير سلوك المستقبل للمعلومات وفقاً لما يريده المرسل (مصدر المعلومات) ولتحقيق تلك الاستجابة ينبغي أن يحصل حد أدنى من الفهم أو التفاهم بين طرفي عملية الاتصال، أما المعلومات (الرسائل) المنقولة فهي علاقات أو انماط علاقات تتخذ عدة اشكال كالرموز أو اللغات (الكتابية والشفهية) او الرسائل غير اللغوية non-Verba.

ولكي تكون عملية الاتصال ديناميكية يتطلب ذلك طاقة أو عمل متتابعة من أجل الوصول بالعملية إلى غايتها، أما بعد "الوعي" أو "غير الوعي" في عملية الاتصال فالهدف منه تركيز اهتمامنا على المحاولات الإنسانية في عملية الاتصال لفصلها عن الاتصالات من خلال الاشياء كالاتصال بين نجم مضيء وبين عين الملاحظ حيث لا تتضمن هذه محاولة للاتصال.

وقد يحدث الاتصال بشكل غير مقصود مثل الملامح العفوية أو تعبيرات الوجه غير المقصودة والتي يكون لها أثر واضح على ايصال المعلومات أو الرسالة المقصودة.

ولكي تحدث عملية الاتصال يجب أن يكون لها أثر على متسلم المعلومات حتى ولو كان ذلك الاثر لا يتفق مع الاثر المتوقع أو المقصود.

ويرتبط باهمية الاثر التأثير على معرفة المتسلم للمعلومات، فالتغير المنتظر في مشاعر المتسلم قد يكون نوع من الاستجابة لعملية الاتصال.

ويحدث الاتصال بين الاشخاص على شكل رموز، وعند استخدام التجريد abstraction في الرسائل المنقولة يمكن نقل الافكار أو الاعمال المرغوبة من خلال استخدام بعض الرموز ترتبط بها معاني متفق عليها كالرموز المستخدمة

في البرقيات (اللغة) أو الاشارات أو الملامح أو الأصوات أو استخدام وسائل مادية (مثل استخدام الأعلام في الماضي لإرسال اشارات ذات دلالات ومعاني متفق عليها مسبقاً).

ان فهم هذه المركبات الاساسية لعملية الاتصال تعتبر من الأمور الهامة التي يجب أن يلم بها أفراد التنظيم الواحد في التعامل اليومي فيما بينهم أو بينهم وبين البيئة التنظيمية، خاصة عندما ندرك أن هناك دعوة للمبالغة في انسياب المعلومات بشكل كامل وبمرونة كبيرة، ومع أن ذلك يعتبر ظاهرة صحية وخطوة جيدة لمواجهة المشكلات التنظيمية إلا أنها مبالغة على درجة عالية من التبسيط، فالبقدر الذي يساعد فيه الاتصال على حل المشكلات قد يكون سبباً في الكشف عن المزيد منها. فقد يبقى أي تنازع أو تناقض في القيم مثلاً من الأمور المخفية أو غير الملحوظة إلى أن تمارس عملية الإتصال على نطاق واسع، وقد يكون للاتصال أثر مقصود أو غير مقصود على زيادة غموض المشكلات الحاضة أو زيادة درجة التشويش والفوضى فيها. وباختصار فإن الدعوة إلى الاتصال واهميته يجب أن يصاحبها تحفظ حول نوعية المعلومات الملائمة لحل المشكلات القائمة ويربطها بطبيعة عملية الاتصال بين الأفراد أو بين المجموعات أو بين الأنظمة الفرعية داخل التنظيم الواحد.

عملية تصنيف المعلومات:

يشترك الأفراد والمجموعات والتنظيمات في ميزة هامة تعتبر المحدد الأساسي لعملية الاتصال وهي ميزة تصنيف المعلومات Coding وعملية التصنيف تعني وضع مجموعة محددة من التصنيفات يتم تجميع المعلومات وفقاً لها. وتؤدي عملية التصنيف إلى حذف واختيار وتنقيح وتوضيح وتشويه وتحويل المعلومات المتسلمة من خلال عملية الاتصال. وكما تقوم العين باختيار وتحويل أمواج الضوء لتؤثر في إدراك الإنسان للاشياء أو للالوان كذلك يقوم أي نظام اجتماعي بتحويل أي محفز وفقاً لخواص النظام ذاته. وقد أثبت بعض المنظرين

بأن الأفراد يحملون معهم مجموعات من (التصنيفات) للحالات التي تواجههم تؤثر في طريقة معالجتهم لتلك الحالات أو المواقف. ويشير والتر ليبمان W.Lippmann في هذا المجال إلى أن الفرد الإنسان لا يرى الأشياء أولاً ثم يعرفها بل بالعكس أنه يحدد (يعرف) الاشياء قبل أن يراها، فعند التعامل مع العالم الخارجي (عالم خارج الذات الإنسانية) المضطرب والمتداخل فإننا نميل إلى التقاط أو اختيار ما حددته ثقافتنا ونميل إلى إدراك ما نختاره بشكل تم تصنيفه Stereotyped من قبل ثقافتنا وكما للفرد نظام للتصنيف فللتنظيم أيضاً نظام لتصنيف المعلومات يحدد كمية ونوع المعلومات التي يتسلمها من العالم الخارجي ويقوم بتحويلها وفقاً لمواصفاته وخواصه المنظمة. وأن أكثر العوامل تحديداً لعملية تصنيف المعلومات التنظيمية هي المراكز التي يحتلها أفراد التنظيم والتي ستقرر ادراكهم وتفسيرهم للمعلومات التي يتسلمها النظام وستحدد قدرتهم للبحث عن معلومات اضافية أخرى. فالفرد العضو في التنظيم ينظر لعمل التنظيم بشكل يختلف عن نظرته وهو خارج التنظيم ومن الصعب أن يشغل المرء مواقع مختلفة في الفراغ الاجتماعي دون أن يتكون لديه ادراك مختلف، ويعود السبب في ذلك إلى أن الفرد بقبوله بعضوية التنظيم فإنه يتماثل مع بعض من مركبات نظام التصنيف التنظيمي لأنه يقبل بمعاييره وقيمه، ويستوعب بعضاً من ثقافته ويطور بعض التوقعات والقيم المماثلة لتوقعات وقيم الأعضاء الآخرين فيه، أن طبيعة المعلومات الواردة للتنظيم تعتمد على حجم تلك المعلومات المتسلمة والطريقة التي تعرض من خلالها ويتم ادراكها بها وعملية النظرة الاجتماعية كشبكات محددة لعملية الاتصال وكشبكات تتعامل مع المعلومات الواردة إليها بشكل انتقائي يتضمن امكانية حدوث فائض من المعلومات Overload (اي أن كمية المعلومات الداخلة إلى النظام أكبر من قدرة النظام أو مركباته المختلفة للتعامل معها).

ويعود عبء المعلومات أو فائضها إلى عدم التجانس في بيئة التنظيم والتي يسببها الأفراد، وهي نتيجة للبحث المنظم عن المعرفة وللاستخدام التكنولوجي

لها، فتطوير مصادر لمعلومات جديدة، (مدخلات) للتنظيم من شأنه أن يساعد على توفر بيئة دائمة التغير يعيش فيها التنظيم أو النظام الاجتماعي.

لكن ما هي ردود فعل التنظيم لكمية المعلومات الفائضة الداخلة إليه؟ لقد صنف ميللر Miller استجابة التنظيم للفائض إلى سبعة أصناف رئيسية:

1. الحذف أي فشل التنظيم في تشغيل بعض المعلومات.
2. الخطأ: أي تمرير (تشغيل) المعلومات بشكل غير دقيق.
3. الترتيب: أي تأخير بعض المعلومات في فترات تتراكم فيها على أمل تشغيلها خلال فترات عدم التراكم.
4. الانتقاء: ويتضمن إهمال بعض أنواع المعلومات وفقاً لخطة من الأولويات.
5. التقريب: اقتطاع بعض الأصناف المتميزة من المعلومات.
6. استخدام القنوات المزدوجة أو القنوات المتوازنة مثل اعتماد اللامركزية.
7. التهرب من العمل نهائياً.

ويجب التمييز بين الاستجابة الوظيفية أو غير الوظيفية للفائض من المعلومات في التنظيمات الصناعية والحكومية، فالاستجابة للفائض بالحذف أو الخطأ يعتبر من النوع غير الوظيفي فحذف أو اقتطاع بعض المعلومات يعني حرمان التنظيم منها خاصة عندما يتم الحذف على اسس غير رشيدة فعجز التنظيم عن تمرير أو قبول بعض المدخلات الهامة من شأنه أن يؤدي إلى تفاقم المشكلات التي يجب على التنظيم التعامل معها أجلا أم عاجلاً.

والخطأ في تشغيل بعض المعلومات يعتبر استجابة غير وظيفية من شأنه أن يحمل التنظيم كثيراً من التكاليف، وأن احد أهم مصادر الخطأ في تشغيل وتمرير المعلومات هو الميل إلى عكس معنى الرسالة (المدخلات).

أما ترتيب المعلومات من خلال تأجيل بعض منها فيمكن أن يكون استجابة وظيفية أو غير وظيفية، فإذا كان الهدف من الترتيب تسهيل عمل المتسلم للمعلومات عند ذلك تكون الاستجابة غير وظيفية، ولكن إذا استخدمت طريقة

الترتيب في حالات يحصل فيها الفائض بالفعل على توقعات حقيقية بحصول فترات من قلة النشاط عند ذلك تكون الاستجابة المتمثلة بالترتيب ذات طابع وظيفي.

وبشكل مماثل أيضاً يمكن القول ان الاستجابة بالانتقاء أو التسلم الانتقائي للمعلومات يمكن أن يكون وظيفياً إذا تحدد وفقاً لأولويات حددها التنظيم وبنيت على تقييم لحاجات التنظيم الفعلية، ولكن قد يكون غير وظيفي إذا لم يتم وفقاً لقواعد أو اسس متفق عليها. فقد يعمد الأفراد إلى تمرير بعض العناصر المألوفة في رسالة ما والتي تشكل عقبات أو مشكلات لهم، وفي حالات من ضغط العمل وضيق الوقت يتم اغفال جزء من المعلومات التي صعب تصنيفها حتى ولو كانت ذا أهمية كبيرة للتنظيم.

أما الاستجابة بالتقريب أو اقتطاع بعض المعلومات فهي استجابة غير وظيفية، كذلك الحال فإن اغفال المعلومات بالتهرب منها يعتبر استجابة غير وظيفية على الاطلاق. وفي كثير من الحالات تكون الاستجابة باستخدام قنوات متوازية استجابة وظيفية تؤدي إلى فاعلية التنظيم. فاللامركزية تعتبر وسيلة لإعادة بناء التنظيم من أجل التعامل مع فائض المعلومات.

وبالإضافة لهذه الأساليب من أساليب الاستجابة لعبء المعلومات المتزايد هناك أسلوب آخر يتضمن البحث عن وسائل لتخفيض المدخلات (المعلومات الواردة إلى التنظيم) وهو أسلوب صعب خاصة فيما يتعلق بالبيئة الخارجية، ولكن اسهل تطبيقاً داخل التنظيم حيث يخلق جزء من الفائض نتيجة لتداخل اعمال الأنظمة الفرعية المتعددة. ويعود ذلك إلى الافتراض بأن تبادل المزيد من المعلومات بين الأنظمة الفرعية والمستويات الهيراركية أمر مرغوب لزيادة فاعلية التنظيم، بينما ما يحتاج إليه التنظيم هو وسيلة لتخفيض المنتج من المعلومات وتحديد لانسيابها ومسارها. إذ ينبغي تنظيم تبادل المذكرات بين المكاتب وتحديد حجمها. كما أن أتاحة المجال لكل أعضاء التنظيم للحصول . لمى الرسائل في أي

وقت أثناء العمل يعتبر انجازاً تكنولوجيا هاماً، فالبحث والكتابة والتفكير في القرارات الإدارية الهامة يتطلب فترات من الوقت دون تداخل أو تشويش وعلى التنظيم أن يساعد على استمرارية هذه النشاطات وأن يحول دون انقطاعها أو توقفها لسبب أو لاخر.

مناهج الاتصال:

أن مفهوم الاتصال مفهوم واسع وقد استعمل في أكثر من حقل من حقول المعرفة كالعلوم والتكنولوجيا والأدارة والفنون واللغات والرياضيات والهندسة والفلسفة والعلوم السلوكية ولكننا سنحصر اهتمامنا بالاتصال في هذا البحث كعملية تنظيمية ومن هذا المنظور يمكن تصنيف عملية الاتصال في ثلاثة مناهج رئيسية هي:

1. منهج نظرية المعلومات.
2. منهج الاتصال بين الافراد (ذو توجه سلوكي).
3. المنهج التنظيمي.

أ. منهج نظرية المعلومات:

أن هدف نظرية المعلومات هو تصنيف encode الرسائل (المعلومات) من خلال استخدام جوانبها الرياضية والاحصائية واستخدام اشارات الكترونية لارسال المعلومات خلال قنوات معينة بأقل قدر ممكن من الخطأ وتستند هذه النظرية إلى مفهوم الانتروبيا والذي يتضمن وجود درجة معينة من العشوائية أو الخطأ في أي نظام بحيث يؤدي إلى تفككه (انحلاله) مع مضي الوقت. وأن أي منظر للاتصال لابد أن يعترف بوجود خاصية الانتروبيا المذكورة. ومن أجل التعامل معها ينبغي قياس وتحليل ومحاولة ضبط أو رقابة الانتروبيا الناتجة عن الضوضاء والتي تعود إلى الانحراف أو التشويه الحاصل في المعلومات عندما يتم نقل رسالة ما أو تحويلها.

ويعتبر مفهوم الانتروبيا اساسي لعملية تحليل النظم ولمنهج النظام المفتوح وذلك لأن أي نظام يواجه مشكلة التشويش والفوضى والاضمحلال ولكن التنظيمات أو الانظمة الاجتماعية قادرة على مقاومة خاصية الاضمحلال من خلال تطوير مجموعة من الميكانيزمات للحصول على الموارد النادرة وتخزينها وإعادة تخصيصها وفقاً للحاجات التنظيمية الأمر الذي يساعدها في المحافظة على البقاء والاستمرارية، وتشكل المعلومات أحد هذه المدخلات أو الموارد التنظيمية.

ب. منهج الاتصالات الشخصي (بين الأفراد):

بينما يرتبط منهج نظريات المعلومات بالتوجه الرياضي (كالكومبيوتر وتحاليل النظم والسوبر نطيكية) فإن الاتصال بين الأفراد ذا طابع سلوكي. إذ ينظر إلى الاتصال هنا كوسيلة لأحداث تغير سولكي ويتضمن عمليات سيكولوجية كالإدراك والتعليم وزيادة الدوافع، ويرتبط بهذا المنهج الاتصال السماعي والحساس والاتصال غير اللغوي. وتعتبر عملية التغذية العائدة حيوية لهذا المنهج فهي مهمة للمرسل والمستقبل على السواء من أجل ضمان مستوى جيد من الفاعلية في عملية الاتصال فالمرسل يجب أن يكون مستعد للتأثر بالمستقبل ومستعد للسماح للمستقبل بتغيير أو تعديل الرسالة بشكل يجعلها مقبولة لديه إذا اراد أن يحقق الاستجابة المرغوبة.

ج. منهج الاتصال التنظيمي:

يعتبر هذا المنهج منهجاً وسطياً بين المنهجين السابقين إذ يشكل البنيان التنظيمي الرسمي شبكة تنساب من خلالها المعلومات التي تشكل محور عملية الاتصال. وقد عالجت نظريات التنظيم المختلفة عملية الاتصال بدرجات متفاوتة فقد فشل دعاة النظرية التقليدية في التركيز على عملية الاتصال، وبالرغم من أهمية مبادئ الأدارة الأساسية مثل وحدة الأمر والسلطة والهيراركية إلا أن المنظرين الأوائل اغفلوه ولم يدمجوه في نظرياتهم. وإذا اعطي الاتصال أية اهمية

فقد كان ذلك يتوقف على فائدته في تدعيم الهيكل الرسمي والقنوات الهيراركية. وقد كان فايول الوحيد بين علماء التنظيم الذي قدم لنا هيكلاً رسمياً مبسطاً للتنظيم، ومن خلال ذلك الهيكل بين فايول ان الاتصال الافقي كفيل بحل عدد من المشكلات بين المستويات التنظيمية ومن شأنه أن يوفر وقت وجهد المستويات الادارية المختلفة.

ويعود الفضل إلى جستربارنارد الذي كتب في نهاية الثلاثينات وكان أول من أشار إلى الاتصالات كجزء حيوي من نظريات التنظيم والادارة، والاتصال في رأي بارنارد يعتبر قوة تأثير هامة في أي تنظيم واعتبره (الاتصال) مع وجود هدف عام والرغبة في العمل من أهم ثلاثة أسس في التنظيم الرسمي. ولقد ربط بارنارد بين الاتصال وبين نظريته حول السلطة والذي حدد مفهومها بأنها "قدرة الرئيس على الحصول على الاجتماع من المرؤوسين" وفي هذا اشارة واضحة لدور التغذية العائدة والاتصال العسكي. إذ انه ينبغي توفر فهم وادراك للسلطة قبل أن تتم ممارستها من قبل الرئيس على التابعين.

وتشكل كتابات بارنارد وفايول حجر الأساس للكتابات اللاحقة حول الاتصالات والتي ركزت في معظمها على عملية الاتصال التي اصبحت محور نظريات الإدارة والتنظيم، ويستثنى من ذلك الابحاث التجريبية التي قام بها دعاة العلوم السلوكية حول ما يسمى بشبكات الاتصال كما سيمر معنا.

الفعالية والكفاءة في عملية الاتصال:

نعني بكفاءة الاتصال القيام بمحاولة للاتصال بأقل التكاليف الممكنة ويتم ذلك من خلال نقل رسالة خلال قناة (وسيلة) للاتصال بتكلفة اقل لمصدر (المرسل) الرسالة مقابل ارسالها بوسيلة أخرى. فمثلاً إذا اراد مدير ما أن ينقل سياسة ما إلى المرؤوسين اعضاء التنظيم فهناك عدد من القنوات (الوسائل) يمكن أن يتم من خلالها الاتصال:

1. الدعوة إلى اجتماع عام يتم من خلاله نقل الرسالة للجميع.

1. المصدر (المرسل): وهو الشخص الذي يحاول الاتصال وقد تكون لديه فكرة أو عمل يرغب القيام به أو معنى ما، وأحيانا قد يحدث الاتصال دون رغبة من المرسل.
2. التجريد أو استخدام الرموز: وهنا يجري ترجمة الأفكار أو الرغبات أو الأهداف أو المعلومات الأولية إلى رموز لتنقل معان مشتركة.
3. الرسالة: بعد أن تنتقي الرموز يجري تنظيمها على شكل رسالة بحيث تخضع في الشكل والمحتوى لبعض المعايير كالبساطة والوضوح وإمكانية الاستيعاب واللياقة والايفاء بالغرض .. الخ.
4. قناة الاتصال: من المهم اختيار الوسيلة الملائمة لنقل الرسالة وقد تكون الوسيلة شفوية أو غير شفوية كالرسائل الكتابية أو بالهاتف أو بواسطة الاثير أو تعابير الوجه (الملامح) وقد تكون احياناً من خلال الصمت.
5. المستقبل: وهو الذي يتسلم الرسالة المنقولة، وهو الشخص المقصود؛ من قبل المرسل أو أي شخص يختار لنفسه أن يكون المستقبل (مثل جمهور الشاشة المرئية والمستقبل ليس شخصاً سلبياً دوما بل هو شخص فاعل في معظم الحالات.
6. تفسير الرسالة: وهنا يجري إعادة تصنيف للرسالة حيث يجري استقراء المعنى منها وقد يكون مطابقاً أو مخالفاً للمعنى المقصود.
7. مصدر التشويش: أي تدخل يحدث في المرحلة ما بين صدور الرسالة من المرسل وتسلمها من قبل المستقبل ومن شأنه أن يؤثر على درجة الفهم والاستيعاب أو فهم المعنى المقصود.
8. التغذية العائدة: حيث يصبح المستقبل هنا هو المرسل ويصبح مصدراً للمعلومات.

شبكات الإتصال:

ذكرنا في الفقرات السابقة أن الابحاث المتعلقة بالاتصال خاصة على مستوى التنظيمات تعددت في توجهها إلا أن معظم الابحاث ركزت على ما يسمى بشبكات الاتصال التي قام بوضعها العلماء السلوكيون في نهاية الأربعينات من هذا القرن وباختصار كان المبعث لهذا التركيز هو محاولة الباحثين معرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة والدقة في التعامل مع المشكلات التنظيمية ويعرف سكوت شبكة الاتصال "كنظام من مراكز القرارات مرتبطة بقنوات الاتصال". وقد قام الباحثون بتجاربهم على مجموعات من الأفراد بحيث شكلت شبكات الاتصال المتغير المستقل بينما اعتبر الاداء والرضا عن العمل متغيرات تابعة وجرى ضبط وتثبيت المهمات والميزات الفردية والعوامل الخارجية المؤثرة في الأفراد الذين تشكلت منهم شبكات الاتصال. وقد اجريت التجارب من خلال تحديد مهمة لكل مجموعة وطلب إليها ايجاد حل لها وجرى ترتيب المجموعات في انماط مختلفة حول مكاتب تفصل بينها فواصل خشبية ذات فتحات يتم من خلالها تبادل الرسائل. ومن خلال التجارب تم استنتاج مجموعة من شبكات الاتصال يتفاوت اعضاؤها في التعامل مع المشكلات وفي كفاءة ودرجة الرضا باختلاف نوع الشبكة التي تجري فيها التجربة ومن هذه الشبكات ما يلي:

1. العجلة: وفي هذه الشبكة يجلس شخص وسط مجموعة على شكل عجلة ويكون قادراً على الاتصال مع كل فرد من أفراد المجموعة، أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه، وبعد التعامل مع مجموعة من المشكلات برز الشخص الجالس في المركز بغض النظر عن مواصفاته الشخصية كقائد للمجموعة أو صانع القرارات فيها، وذلك لأنه يستطيع الحصول على المعلومات ويكون مصدراً لها في أغلب الاحيان، ولأنه يشغل حلقة اتصال هامة فيصبح هو مدير المجموعة.

2. الدائرة: من الواضح أن شبكات الاتصال هي حالات افتراضية وذلك لأنه من الصعب أن تكون المجموعات على هذا الشكل من البنيان المحدد. ولكنها تساعد على توضيح ظاهرة الاتصال في المجموعات. ففي شبكة الدائرة مثلاً يحدث الاتصال بين مراكز متجاورة على الدائرة. وقد اكتشف بافيلاس مؤشراً للمركزية النسبية ووجد أنه كلما زاد المؤشر كلما زادت مركزية واهمية الشخص الشاغل للمركز في عملية الاتصال وكلما زادت قدرته على ممارسة التأثير والرقابة على أفراد المجموعة. وقد استنتج بافيلاس بان الشبكة ذات الهيكل الأقل مركزية كانت اكثر الاشكال عرضة للخطأ في التعامل مع مهمات بسيطة. واكتشف أيضاً بأن الاخطاء تقل كلما اصبح البنيان الشبكي (هيكل المجموعة) أكثر مركزية، وكلما زادت المركزية كلما زاد الاتفاق على من هو القائد وثد اثبت أيضاً أن أكثر الاشخاص رضا كانوا اولئك الذين يشكلون محور المجموعة ومركزها الرئيسي.
3. الاتصال في جميع الاتجاهات: ادى البحث الذي قام به جوينز كاو وسايمون سنة 1955 إلى اكتشاف شبكة أخرى اسمياها "الاتصال في جميع الاتجاهات" حيث يستطيع كل شخص أن يتصل مع كل فرد من أفراد المجموعة إلا أنه في الواقع العملي من الصعب ان يتم الاتصال بهذا الشكل ولذا تحول هذا النوع من الاتصال إلى شبكة "العجلة" حتى بالرغم من التوازن بين أعضاء المجموعة في الشخصية والمكانة، أي باختصار فإن المراكز الإدارية تنشأ نتيجة لصعوبة وعدم كفاءة نقل جميع المعلومات إلى كل عضو من أعضاء التنظيم.

وقد كان لدراسة جوتسكاو وسايمون مجموعة من المضامين الهامة للاتصال التنظيمي منها:

1. أنها إشارات إلى ضرورة التمييز بين شبكات الاتصال وهيكل التنظيم.
2. أن نوع الشبكة يمكن أن يؤثر على سهولة التنظيم (بناء الهيكل التنظيمي) لأكمال العمل والمهمة بنجاح.

3. تبين الدراسة بأنه لا توجد بالضرورة علاقة مباشرة بين حرية المشتركين في الاتصال وانجاز المهمة أو العمل. وفي بعض الحالات قد يتطلب الأمر بعض المحددات إذا ما أريد تحقيق المهمة بنجاح.

والنتيجية النهائية للابحاث المختلفة حول شبكات الاتصال . والمتعلقة بالعلاقة بين الأداء والرضا من جهة (المتغيرات التابعة) وشبكة الاتصال (الغير المستقل) من جهة أخرى هي أن شبكة الاتصال نفسها تؤثر في الاداء والرضا، وفي المهمات البيطية تعتبر شبكة "العجلة" والاتصال في كل الجهات أكثر الشبكات فاعلية بينما تعتبر الدائرة أقل الشبكات فاعلية. أما أثر شبكة الاتصال على درجة رضا الأعضاء المشاركين فقد استنتج الباحثون بأن شبكة الدائرة تؤدي إلى أكثر درجة من الرضا بين الاعضاء بينما يعتبر الاعضاء المحيطون بالمركز في شبكة "العجلة" أقل الأفراد رضا.

وكما وجد بافيلاس في ابحاثه المبكرة فأن أكثر الأفراد تقرباً إلى مركز شبكة الاتصال يعتبر اكثرهم رضا وسعادة، إذ أن القرب من المركز يعني زيادة القدرة على ارسال المعلومات وتسلمها ويعني زيادة القدرة على حل المشكلات والتعامل معها. وعليه يتطور المركز إلى محور لشبكة العجلة ويؤدي ذلك إلى ظهور هيراركية تنسجم مع المتطلبات الرسمية للمجموعة حيث يقوم شخص المركز بارسال المعلومات إلى جميع الأعضاء ويتسلمها منهم.

ونتيجة أخرى هامة توصل إليها الباحثون ترتبط بالعلاقة بين متطلبات المهمة وبين شبكات الاتصال، فقد ثبت أن الأولى تؤثر في الثانية ويجري تكيف المجموعة وفقاً للحالة والمهمة. وقد قام فوجكس ومكنزي بتجربة قامت فيها مجموعات على شكل شبكات اتصال في جميع الجهات بالتعامل مع ثماني مجموعات من المشكلات ذات طبيعة بسيطة وروتينية ثم قامت المجموعات بالتعامل مع أربع مجموعات من المشاكل المعقدة، وقد شكلت معظم المجموعات شبكات على شكل عجلة لمعالجة المشكلات السهلة حيث زادت سرعة الحل وقلت

الاخصطاء وكانت درجة الرضا عالية بين أعضاء المجموعة، ولكن عندما واجهت نفس المجموعات المشكلات الصعبة ادى الضغط على الشخص الذي يشغل المركز إلى العودة إلى شبكة الاتصالات في جميع الاتجاهات.

وهكذا أدت أبحاث الشبكات السابقة إلى نتيجة رئيسية هامة وهي أن المحددات الإنسانية والمشكلات الفنية تجعل من الضروري تحديد قنوات الاتصال. ويعتقد مارش وسايمون أن الإنسان لديه قدرات محدودة على نقل المعلومات والتعامل معها. ومعظم الادوار roles التي يشغلها الإنسان تفرض عليه مهمات ومسؤوليات تؤخذ من وقته وجهده، ولهذا كانت شبكة العجلة هي أقرب الشبكات إلى الهيراكية وذلك لان "العجلة" فيها أقل عدد ممكن من القنوات التي تصل بين الأفراد ولأنها أكثر المجموعات مركزية أي ارتباط الأعضاء بشخص واحد في المراكز. وباختصار وبسبب صعوبات الاتصال استنتج البعض بأن الهيراركية امر ضروري ومحتوم ويعتقد سايمون بأنه في المجال العملي تظهر نسبة كبيرة من الأنظمة المعقدة التي نلاحظها في الطبيعة بنيانا هيراركيا. وبالرغم من أهمية الهيراركية إلا أنها تؤدي إلى خلق معوقات للاتصال كما سيمر معنا في الفقرات التالية.

انواع الاتصالات:

ترتبط بالهيراركية التنظيمية ثلاثةأنواع من الاتصالات تشير كل منها إلى الاتجاه الذي تشكله المعلومات المنقولة من المرسل إلى المستقبل أو بالعكس، وقد أجمع الباحثون على هذه الأنواع الثلاث كأصناف من الاتصال الرسمي في حين أن هناك نوعا آخر يسمى بالاتصال غير الرسميز سنحاوف في هذا الجزء من البحث التعريف بأنواع الاتصال ومزاياها والمعوقات التي تواجه نقل المعلومات في كل منها.

أ. الاتصال الهابط:

وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا وقد ارتبط بالهيراركية التنظيمية ارتباطاً وثيقاً وهو يشير إلى التوجيهات أو التعليمات الأخرى التي تصدر عن المستويات العليا في التنظيم ويتم نقلها من خلال المراكز والمستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الأدارية أو التنفيذية. وقد ركزت المناهج الإدارية والتنظيمية المختلفة على هذا النوع من الاتصال واغفلت الأنواع الأخرى (الاتصال الصاعد والاتصال الأفقي). ويرتبط هذا النوع من الاتصالات بمفهوم السلطة في التنظيم إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات وتمريرها إلى المستويات الأخرى، وإذا لاقت هذه القرارات صعوبة في التطبيق فإن ذلك يعود إلى خطأ العاملين وليس إلى خطأ الإدارات العليا. وبما أن الإدارة العليا تملك سلطة واسعة فإنه بإمكانها استخدام الوسائل التي من خلال تستطيع خلق الالتزام بتعليماتها.

وقد ساهمت نظرية العلاقات الإنسانية في الرد على الافتراضات السابقة من خلال الإشارة إلى الصعوبة التي يواجهها الاتصال الهابط. فكلما تعددت المستويات الإدارية وكلما تعقدت التنظيمات كلما تعثرت عملية الاتصال لأن الأوامر والتعليمات ستخترق حواجز متعددة قبل أن تصل إلى نقطة التنفيذ، فاساءة فهم المعنى المقصود من شأنها أن لا تؤدي إلى تحقيق الاستجابة المرغوبة.

وقد حدد كاتزو كان خمسة أنواع من الاتصال الهابط تحدث بين المشرف والمرؤوس في التنظيم وهي:

1. تعليمات محددة تتعلق بالمهمات المحددة.
2. معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهمات التنظيم الأخرى.
3. معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.
4. معلومات عائدة للمرؤوس فيما يتعلق بمستوى الاداء المتحقق.

5. معلومات ذات طبيعة ايديولوجية غايتها احداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم.

وفي حين يعطي النوع الأول أولوية على الأنواع الأخرى في التنظيمات الصناعية والعسكرية فإنه يجري أهمال النوع الثاني، إذ أن كثيراً من العاملين يدركون المهمات الموكلة اليهم ولكنهم يجهلون السبب الذي يطلب إليهم القيام بها. وذلك يعود إلى افتراض الإدارة بأنه إذا ما أدرك العامل السبب الذي يقوم بالعمل من أجله يمكن أن يقوم به على صورة تختلف عن النمط المطلوب والمحدد الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف في سلوك الأفراد لا تستطيع الإدارة تحمله أو السماح به.

أن ايصال المعلومات إلى المرؤوسين حول مبررات القيام بالمهمات والعلاقة بين العمل وأهداف التنظيم والمعلومات المتعلقة بالأداء من شأنها أن تؤدي جميعاً إلى منافع متعددة للتنظيم إضافة إلى زيادة التزام الفرد بأهداف التنظيم.

ويتم نقل المعلومات وفقاً لهذا النوع من الاتصال على عدة أشكال كتابية أو شفوية، فالكتابة تشمل الكتيبات والتعليمات المكتوبة والرسائل والمجلات والجرائد واللوائح والتقارير والمذكورات الخ، وتتضمن المعلومات الشفوية التعليمات الشفوية المباشرة أو الخطب أو اللقاءات أو الشاشة المرئية أو استخدام الهاتف، ويدل التنوع في رسائل الاتصال على زخم المعلومات المتراكم والهابط على المستقبلين لدرجة تفوق قدرتهم على التعامل معها احياناً، وعليه يمكن أن يضحي التنظيم بالنوع في سبيل الحصول على الكم، وإذا تم ذلك فإنه من غير الممكن التيقن من دقة المعلومات أو من امكانية تسلمها أو فهمها أو قبولها من قبل المستويات التنفيذية الدنيا.

ب. الاتصال الصاعد:

في حين يعتبر الاتصال الهابط اتصالاً موجها فإن الاتصال الصاعد يأخذ اتجاها غير موجه، وبينما عالج الهيكل التنظيمي الاتصال في الاتجاهين

(الصاعد والهابط) إلا أن الاتصال الصاعد لقي اهتماماً أقل عند دعاة النظريات التنظيمية التقليدين. وفي الوقت الذي يرتبط به الاتصال الهابط بهيراركية موجهة وبسلطة بيروقراطية فان الاتصال الصاعد يستلزم منهجاً أشرافياً ومناخاً حراً مشاركاً. ولما كان الاتجاه البيروقراطي وليس الضغط الاداري المشارك هو الاتجاه السائد في الواقع التنظيمي فقد تم إهمال الاتصال الصاعد أو أسيء استخدامه وأصبح ينظر إليه كأنه أمر غير طبيعي وغير عادي في التنظيمات الصناعية والحكومية، وأصبح الموظف الذي يمارس هذا النوع من الاتصال كأنه يخاطر بمركزه ووظيفته لأن تمرير المعلومات إلى أعلى أمر غير تقليدي.

وقد حدد كاتز وكان خمسة أنواع من المعلومات تنقل خلال الاتصال الصاعد هي:

1. معلومات عن العامل نفسه وإدائه ومشكلاته.
2. معلومات عن الآخرين ومشكلاتهم.
3. معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.
4. معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك.

وتنقل هذه المعلومات المختلفة أما مباشرة بين المرسل العامل والمستقبل (المدير) أو من خلال الوسائل المؤسسية الهيراركية المقبولة والمتفق عليها (يتصل الموظف بالرئيس المباشر والذي يتصل برئيسه وهلم جرا)، أو يستخدم وسيلة من وسائل نقل المقترحات والشكاوي التي يستخدمها التنظيم ومن هذه الوسائل:

1. رفع الشكاوى:

وهذه منتشرة في اتفاقيات المساومة الجماعية حيث يسمح للموظف بأن يقدم شكواه إلى المستوى الذي يلي رئيسه المباشر، الأمر الذي يؤدي إلىحماية الموظف من تعسف الرئيس المباشر ويشجع الاتصال الصاعد.

2. سياسة الباب المفتوح:

حيث يعمد بعض المديرين إلى السماح لمرؤوسيهم بالاتصال المباشر بهم دون الرجوع إلى المستويات الهيراركية من أجل معالجة المشكلات الطرئة، ولكن غالباً ما يكون هذا الأسلوب شعاراً دون محتوى، إذ يدرك الرئيس والمرؤوسون أنه بالرغم من الإعلان عن هذه السياسة إلا أن الباب مغلق في الواقع العملي (حين لا يستطيع الرئيس أن يستجيب لطلبات المرؤوس).

3. اساليب المشاركة:

وهذه تتنوع بتنوع التنظيمات وتوجهات الإدارات العليا، فقد تتراوح من مشاركة غير رسمية للأعضاء أو برامج مشاركة رسمية مثل اللجان أو الممثلين أو من خلال صناديق الاقتراحات أو اللقاءات المتكررة الرسمية وغير الرسمية.

4. التوجيه والاستبيانات والمقابلات عند انهاء العمل:

تستطيع وحدات شؤون الموظفين في التنظيمات المختلفة أن تشجع الاتصال الصاعد من خلال القيام بمقابلات غير موجهة تستمع فيها إلى آراء الموظفين ومقترحاتهم وتعبئة الاستبيانات الدورية واجراء مقابلات مكثفة مع الأفراد الذين يتركون التنظيم لسبب أو لآخر. فالمعلومات اليت يحصل عليها التنظيم تشكل مصدراً للتعرف على أسباب المشكلات وتحيط الادارة علماً بما يجري داخل التنظيم (أو خارجه) وكيف يتم تنفيذ السياسات الموضوعة.

مكتب الشكاوى:

وهو أسلوب هام يمكن الإدارة من الحصول على معلومات على المستويات الدنيا، وقد تطور المفهوم في الدول الاسكندنافية، ثم انتشر إلى الدول الأوروبية الأخرى، وامريكا الشمالية ومن شأنه أن يساعد المتأثرين بالقرارات البيروقراطية لايصال شكاواهم إلى جهة محايدة تحاول نقلها إلى الإدارات العليا. ويمكن أن يعوض هذا الأسلوب عن أسلوب الباب المفتوح ويتخذ اشكالاً متعددة كمكتب

للشكاوي في جامعة أو مصنع أو أي تنظيم حكومي، أو يمكن أن يمارس من خلال تخصيص صفحة خاصة في جريدة يومية أو بتخصيص ركن اذاعي يستطيع الأفراد الاتصال من خلاله ويتقدموا بشكاواهم إلى القائمين على المكتب والذين يقومون بنقلها إلى الإدارات المسؤولة بطرق مختلفة. وبالرغم من هذه الوسائل المستخدمة لتشجيع الاتصال الصاعد إلا أن هناك عدداً من العقبات تقف أمام فاعلية الاتصال الصاعد منها:

1. **بعد المسافة بين الإدارة والمستويات التنظيمية الدنيا:**

حيث يؤدي كبر التنظيمات الحديثة وتعقيدها وتعدد اهدافها ووظائفها إلى بعد المسافة بين الإدارة والعاملين، كما يؤدي تقسيم التنظيمات إلى إدارات وفروع إلى مزيد من الفجوات بين المستويين، وكلما تعقدت التنظيمات كلما تعددت المستويات الإدارية وكلما ادى مبدأ "التعقيد بالمستويات الإدارية" إلى صعوبة نقل الرسائل من مستوى متدن إلى آخر في أعلى التنظيم.

2. **تحريف المعلومات أو تشويهها اثناء نقلها إلى الأعلى:**

ويحدث هذا التحريف بشكل مقصود احياناً ولكنه غالباً ما يتم بشكل غير مقصود، فالإشارة إلى وجود مشكلات في العمل عملية مزعجة ورد الفعل الإنساني الطبيعي هو رفض التصديق بوجود مشكلات أو أنها ليست خطيرة إلى الحد الذي يصوره المرؤوس. وهناك ميل لدى المشرفين لنقل المعلومات الجيدة وأبعاد كل ما من شأنه أن يثير غضب المشرف الأعلى، وهذا الميل يحدث عند البعض نتيجة لعدم حماس المسؤول لسماع الأخبار السيئة ورغبته في الاستماع إلى كل ما هو إيجابي ومقبول.

3. **اتجاهات وقيم الرئيس أو المشرف**

في غالب الحالات يميل المرؤوسون إلى الاعتقاد بأن الرئيس يمتلك سلطة مطلقة ومن حقه أن يحول دون تقدم الموظف أو تلبية طموحاته الأمر الذي يؤدي

إلى معيق أو حاجز للاتصال، ومع أن الرؤساء يشجعون المرؤوسين على إيال المعلومات إلا أن المرؤوسين يخشون ذلك ويعتبرونها مغامرة ذات عواقب وخيمة. ويعتقد كل من هوروتز وزاندر وهيموفتش أن اعضاء المجموعات يميلون إلى النظر إلى اصحاب القدرة بأنهم ذو أهمية كبيرة لتلبية حاجاتهم ولهذا فإن الأفراد في المستويات الدنيا يتصرفون تجاه الرؤساء بشكل يهدف إلى تعظيم العلاقات الجيدة بينهم ويقلل من شعور التوتر أو عدم الارتياح في تعاملهم معهم ويعود السبب الرئيسي في ذلك إلى الطموح الوظيفي نحو مستويات إدارية عليا في التنظيم وما يصاحبه من التخوف من الفشل في تحقيق ذلك. وعليه فالمرؤوسون الذين يتمتعون بحصانة ما أو قدرة معرفية يكونون أكثر جرأة في التعبير عن آرائهم ومواقفهم وأكثر موضوعية في معالجة المسائل الطارئة أمام المسؤولين. وإذا لم يبد الرئيس اهتمامات بآراء واتجاهات المرؤوس فلن يشجع ذلك الأخير على ممارسة الاتصال، وكثيراً ما يري بعض الرؤساء حماساً للاستماع إلا أنهم لا يستمعون جيداً أو يتجاهلون ما يسمعونه أو يستهزؤون بمصدره ويستخفون بأهميته ويعمد بعضهم إلى التدخل عند الاستماع "أو مقاطعة المرؤوس أو فرض رأيه عليه وتكون النتيجة نقل أوامر الرئيس وتوجيهاته دون السماح للمرؤوس بإيصال معلوماته أو التعبير عن مشاعره.

4. المركز المتدني للمرؤوسين:

من الميزات الواضحة للاتصال الهابط والتي لا يتمتع بها الاتصال الصاعد هو قدرة الرئيس (المرسل) عن ايصال المعلومات بشتى الوسائل إلى المرؤوس (المستقبل) في حين يعجز المرؤوس عن التدخل أو التطفل على الرئيس في الوقت الذي يريده بالرغم من الحاح القضايا والمشكلات التي تواجهه (المرؤوس). وفي الوقت الذي يستطيع أن يسخر الرئيس كل المشرفين الذي يتبعونه فإن المرؤوس لا يستطيع أن يتخطى الرئيس المباشر ولذا فعليه أن يجتاز كل الحواجز حتى يصل إلى الرئيس دون أن يكون لديه الضمانات باستعداد الرئيس للاستماع أو للقبول أو التزامه بوضع الحلول.

ويشكل المساعدون والسكرتيريون عقبات كأداة أمام المرؤوسين ويحولون دون ايصال معلوماتهم مباشرة إلى الرئيس لدرجة تفضيل المرؤوس عدم الخوض في هذه المتاهة واجتراع مشاكله الأمر الذي ينعكس على انتاجيته ورضاه والتزامه بأهداف التنظيم.

تحسين الاتصال الصاعد:

تجعل عقبات الاتصال الصاعد من الضروري اتخاذ بعض الإجراءات -إضافة للأساليب التي ذكرت سابقاً – من أجل الحد منها والوصول إلى اتصال فعال ومنتج، ومن هذه الإجراءات:

1. العلم بوجود العقبات والحواجز أمام الاتصال الصاعد، وهذه تشكل الخطوة الأولى لتحسين الاتصال.
2. إظهار اهتمام الإدارة بالعاملين واستعدادها لتسلم مقترحاتهم والتعامل مع مشكلاتهم.
3. على الإدارة إتباع سياسة واضحة وثابتة للاستماع إلى المرؤوسين وقد يترتب على ذلك تطوير الرغبة لدى الرؤساء لمواجهة المشمكلات والاستماع للانباء السيئة وتشجيع المرؤوسين على تقديم المعلومات مهما كانت سلبية ولا تنسجم مع توقعات الرؤساء.
4. يجب على الرئيس توخي العناية والدقة في اختيار الأفراد الذين ينقلون المعلومات إليه بحيث يحرص أن لا يكون هؤلاء من النوع الذي ينقل إليه ما يرغب في سماعه ويبعدون عنه كل ما من شأنه أن يعكر صفو مزاجه.
5. ينبغي على الرئيس أن يصحح أي اتجاهات أو عادات تمنع المرؤوس من الحديث إليه بجرأة وحرية وصراحة.
6. أن لا يكشف الرئيس عن رأيه في موضوع ما قبل سماع رأي المرؤوس ناقل المعلومات وصاحب المشكلة، ومع أن الأول قد لا يتعمد فرض رأيه على الثاني إلا أن المرؤوس يرهب مخالفة رأي الرئيس بشكل مفتوح وصريح خوفاً من اثارة رئيسه وتحيزه ضد الحالة مثار الجدل والنقاش.

7. ينبغي على الرئيس أن يستخدم المعلومات التي تصل إليه من المرؤوس وأن يشعر المرؤوس بأن تلك المعلومات كانت ذا نفع وفائدة، فليس اخضطر على جراة وشجاعة وصراحة المرؤوس من شعوره بأن الرئيس قد أهمل أو اغفل المعلومات التي نقلها إليه.

الاتصال الأفقي:

وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين في نفس المستوى الإداري من الهيراركية التنظيمية، أو بين أفراد في مستويات مختلفة ولكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين رئيس ومرؤوس. وينطبق الاتصال الافقي على العلاقات بين المؤسسات في المستويات الإدارية المختلفة.

ومع أن النظريات التنظيمية ركزت على دور الخرائط التنظيمية في توضيح العلاقة بين الوظائف وبيان خطوط السلطة والتسلسل كما يجب أن تكون عليه عملية الاتصال واتجاهاته إلا أنها فشلت في معرفة حقيقة عملية الاتصال، أي أنها في الوقت الذي تبين فيه الاتصال التدرجي إلا أنها – النظريات والخرائط التنظيمية – تعجز عن توضيح التفاعل الذي يتم بين شخصين في نفس المستوى أو بين مستويات متعددة في تنظيمين معينين. وبالرغم من أهمية المبدأ التدرجي وتسلسل الأوامر إلا أنه أصبح غير فعال لمعرفة كنة عملية الاتصال في التنظيمات الحديثة المعقدة والتي يمكن تشبيه عملية الاتصال فيها بشبكة عنكبوت يكون فيها الرئيس في منتصف الشبكة بحيث تصدر منه وإليه الخيوط (قنوات الاتصال) ويتم التفاعل في جميع الاتجاهات بدلاً من اتجاه واحد واضح ومحدد.

ويعتبر الاتصال الأفقي ذا أهمية بالغة ويؤدي إلى زيادة فاعلية التنظيم في المجالات التالية:

1. القيام ببعض المهمات غير المحددة والتي تحتاج لجهود مجموعة أفراد أو فريق للقيام بها، فبالإضافة لمساعدته لإنجاز مهمات من هذا النوع فإن الإتصال

الافقي بين الاتراب يساعد على توفير الدعم الاجتماعي والعاطفي لكل فرد، ويشكل التفهم المتبادل بين الأعضاء سبباً هاماً يضيف إلى قوة الفريق ورصانته.

2. يشكل الاتصال الأفقي دائرة (حلقة) مغلقة من حيث أنها تلبي حاجات الأفراد للاستماع ونقل المعلومات إليهم من زملائهم دون الاهتمام بالمستويات التنظيمية الأخرى.

3. من المهم النظر للاتصال الأفقي من خلال النظر إلى وظيفة الرقابة في التنظيم فالاتصال الأفقي يعتبر نوعاً من الرقابة الحقيقية على قدرة القيادة العليا في التنظيم. وكلما كان النظام أكثر تسلطية وهيراركية كلما كانت المعلومات حكراً على مجموعة معينة وكلما زاد استخدامها لمراقبة ومعاقبة المرؤوسين في المستويات الدنيا، وعليه يكون الاتصال الأفقي بين المراتب المتساوية على درجة متدنية في هذا النوع من النظم (التنظيمات)، وإذا كان ذلك ممكنا في الماضي فإنه أصبح من الصعب أو المستحيل احكام الرقابة بهذا الشكل في التنظيمات المعاصرة.

4. يرتبط الاتصال الأفقي بظاهرة التنازع في التنظيمات، فعندما يعزل أحد المشرفين أو رؤساء الوحدات الإدارية نفسه مع أعضاء وحدته ولا ينسق مجهوداته مع نظيره في وحدة أخرى فسيكون هناك مجال للتنازتع وإذا ادى التنازع إلى انهيار الاتصال الأفقي فإنه يمكن أن يؤثر على تحقيق الأهداف العامة للتنظيم.

5. أن الاتصال الأفقي من العمليات الهامة التي تشجع مبدأ المشاركة في التنظيمات الحديثة، فإذا كان الإدارة العليا ذا توجه نحو مزيد من مشاركة العاملين في رسم السياسات واتخاذ القرارات، فإنه من المفيد لها وللتنظيم معاً تشجيع المرؤوسين ليس فقط على التعبير الحر والصريح عن آرائهم ولكن يقوموا بالتعاون على حل المشكلات بين بعضهم البعض من خلال الاتصال الجانبي والأفقي.

وبالرغمم من عدم الإشارة الواضحة إلى الاتصال الأفقي في بعض التنظيمات إلا أنها طورت بعض الميكانزمات التي ارست ركائز للاتصال الأفقي، ومنها:

1. نظام غير رسمي: حيث يعتبر الاتصال غير الرسمي مع الآخرين على نفس المستوى وسيلة هامة للاتصال الافقي.
2. اجتماعات اللجان: اعتمدت التنظيمات التقليدية والمحدثة على اجتماعات لجان الاقسام المتداخلة من أجل تطوير الاتصال الأفقي، والغاية الرئيسية من هذه الاجتماعات هو اطلاع الأفراد علىما يقوم به زملاؤهم ولمحاولة التنسيق بين الدوائر والوحدات بشكل رسمي وغير رسمي.
3. توزيع التقارير المكتوبة: تتطلب معظم الاجراءات التنظيمية وتتضمن تعميم التقارير بشكل أفقي، وتحتوي هذه التقارير على مناقشات لحجم ونوع المشكلات الانسانية المرتبطة بالاتصال الهابط.

تحسين الإتصال الأفقي:

كما في الاتصال الصاعد يواجه الاتصال الأفقي بعض المعوقات تتلخص فيما يلي:

1. يتعامل الأفراد في الاتصال الأفقي مع مجموعات أو افراد يختلفون في الاتجاهات والآراء والقيم وانماط السلوك بحيث يؤدي التعدد في هذه المجموعات إلى خلق صعوبة أمام التعاون ناهيك عن توحيد الاتجاهات نحو هدف معين.
2. أن تقسيم التنظيم الواحد إلى وحدات متخصصة يخلق معوقات وحواجز أمام الاتصال الأفقي، ويميل المتخصصون والمهنيون إلى تطوير ولاءات لتخصصاتهم ومهنهم أكثر منها للتنظيم ككل، وليع يميلون للنظر إلى المهنيين او المختصين من حقوق أخرى كتهديد لمصالحهم.

3. التنافس والتوتر بين الوحدات التنظيمية أو الوحدات الإدارية داخل التنظيم الواحد خاصة فيما يتعلق بالحصول على مزيد من المخصصات المالية، وتتنازع الوحدات التنظيمية داخل الدائرة الواحدة للحصول على مراكز إدارية ومالية أفضل، وهذا من شأنه أن ينعكس علىنوعية وحجم المعلومات المتبادلة بين هذه الأقسام، إذ أن المنافسة تؤدي إلى اخفاء أوتشويه المعلومات أو عدم التعاون على حل المشكلات.
4. يؤدي تعقيد التنظيمات المعاصرة إلى خلق صعوبات أمام الاتصال الأفقي تتمثل في تحديد الأعضاء وزيادة اعداد الذين يجب الاتصال بهم داخل التنظيم وخارجه. أن نظرة إلى خارطة تنظيمية حديثة باقسامها ووحداتها وإدارتها وفروعها ووظائفها المختلفة تعطي فكرة واضحة عن النمط المعقد المطلوب للتفاعل اللازم لإدارة عملياتها وتحقيق اهدافها.
5. والصعوبة الهامة التي تواجه البادئ بالاتصال الأفقي تتمثل في عجز هذا المتصل عن فرض نفسه على الآخرين أو اصدار الأوامر لهم بضرورة ايصال المعلومات أو الحصول عليها أو خلق التعاون مع الآخرينكما هو الحال في الاتصال الهابط، وهكذا يجبد ا لمرسل نفسه مضطراً للاعتماد على الاقتناع وليس الاجبار الأمر الذي يؤدي إلى تأخير التنسيق والتعاون.

امام هذه الصعوبات يمكن اعتماد بعض الوسائل التي تخفف من حدوثها وتجعل الاتصال الأفقي ممكنا وفعالاً وهي:

1. وضع بنيان تنظيمي واضح وتحديد واجبات ومسؤوليات كل فرد فيه إذ يمكن أن يعمل الموظفون على كافة المستويات مع بعضهم إذا ما تم توضيح هدف التنظيم لهم وتوضيح مساهمة اعمالهم في انجاز تلك الأهداف وخير وسيلة لتحقيق ذلك تتم من خلال تكريس عمل الفريق.
2. إقناع رئيس التنظيم لرؤساء الوحدات الإدارية فيه للعمل بروح الفريق ومحاولة فهم بعض الحساسيات الموجودة بينهم من أجل تحسين العلاقات الشخصية بين المديرين وهذا يتم من خلال توضيح الرئيس للمشاعر

الحقيقية الكامنة خلف المعلومات المتبادلة بينهم والذي هو في مركز أفضل من غيره لفهمها واستيعابها وبالتالي تبادلها مع الآخرين على أنفراد.

3. تشجيع أعضاء اللجان التي تمثل الوحدات المختلفة من خلال تبني مقترحاتها والتعامل معها كلجان دائمة والزام الأفراد في المستويات التنظيمية بالسياسات التي نتجت عن مقترحات اللجان وتوصياتها.

الاتصال غير الرسمي:

يحدث هذا النوع من الاتصال خارج اطار قنوات الاتصال الرسمي، ويمكن اعتباره رادفاً أو مساعداً للاتصال الرسمي، فما لم يمكن فهمه بالاتصال الهابط أو الصاعد يمكن توضيحه بالاتصال غير الرسمي. ويتمثل هذا الاتصال فيما ينقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو دون قصد، فالاشاعات المقصودة مع كونها مدمرة وهدامة احيانا لمصالح التنظيم إلا أنه يمكن استخدامها لتلعب دوراً بناءاً. فإذا كانت الإدارة العليا بصدد اصدار نظام أو تعليمات أو توجيهات تستطيع أن تتحسس ردود فعل أفراد التنظيم قبل أن يتم اعتماد النظام بشكل رسمي نهائي، ففي هذه الحالة نستطيع الاحتياط للمشكلات التي قد تنجم عن تطبيق النظام أو الاجراءات المقصودة.

ويحقق الاتصال غير الرسمي فائدة لذلك النوع من الأفراد الذين يعجزون أولا يرغبون في تخطي الرؤساء المباشرين ليصلوا إلى الإدارة العليا، إذ يستطيع هؤلاء أن ينقلوا بعض المعلومات بشكل غير مباشر من خلال يعتقدون انهم يجدون أذنا صاغية لدى الرئيس بحيث تثير فيه الاهتمام بالمشكلة الأمر الذي يتحقق معه الهدف من ايصالها إليه.

ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط ولكنه يتعداه إلى الخارج، إذ تتفاعل ادارات التنظيمات مع الإدارات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية أو الاجتماعات أو الحفلات الخ، وكثيراً ما تحل المشكلات من خلال

اجتماع عمل يتم خارج التنظيم في لقاء اجتماعي بعيداً عن الموقع الرسمي والعلاقات الرسمية.

وتساعد الاتصالات المباشرة والعلاقات الودية مع مراكز اتخاذ القرارات على حل المشكلات وتخفيف حدة التوترات التنظيمية بين الوحدات الإدارية أو بين الأفراد داخلها وبالرغم ما لهذا الاتصال من فوائد إلا أن المبالغة فيه قد تضر بطريق عملية الاتصال،كما أن استخدام الادوات غير الملائمة من شأنها أن تشوه محتوى الاتصال وتؤدي إلى نتائج عكسية أو غير متوقعة، فالمبالغة في اطلاق الاشاعات او الحديث إلى أكثر من طرف حول موضوع ما يكون له انعكاس سيء على ذهن المستقبل ذي التأثير المنتظر.

ويعتقد والتون بأن قنوات الاتصال غير الرسمي تبدأ في الانتعاش عندما تختفي المعلومات من خلال القنوات الرسمية أو تكون المعلومات الهابطة (الصاعدة) غامضة وغير واضحة، عند ذلك تنطلق الاشاعات داخل التنظيم الأمر الذي يسبب احراجاً للقائمين عليه وبلبلة في صفوف اقسامه ووحداته وافراده وإذا كان مصدر المعلومات قنوات الاتصال غير الرسمية فإن ذلك يدل على عدم فاعلية الاتصال الرسمي. إلا أن الأخير يجب أن لا يحل محل الأول في نقل سياسات التنظيم العليا أو القرارات التي تنوي إدارته وضعها موضع التنفيذ.

ادارة

المؤسسات الاجتماعية





الأردن-عمان -وسط البلد- ش. السلط - مجمع الفحيص التجاري- تلفاكس: 2739 463 6 962+
خلوي 5651920 79 962+ ص.ب 8244 الرمز البريدي 11121 جبل الحسين الشرقي
الأردن - عمان -الجامعة الأردنية -ش. الملكة رانيا العبدالله - مقابل كلية الزراعة - مجمع زهدي حصوة التجاري
www.muj-arabi-pub.com
E-mail:Moj_ pub@hotmail.com